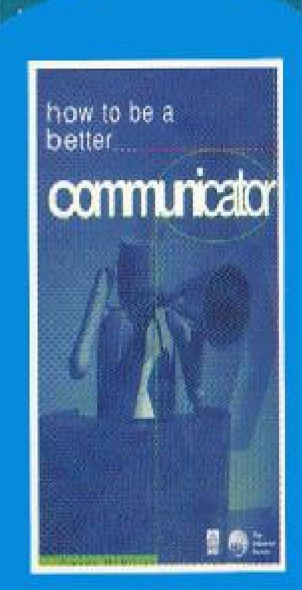
how to be a better...
communicator

كيف تنمي قدرتك على

إجراء الإتصالات

أشرف على نقله إلى العربية

سامي تيسير سلمان





كيف تنمي قدرتك على

إجراء الإتصالات

تأليف

ساندي ماكميلان

أشرف على نقله إلى العربية

سامي تيسير سلمان

INTERNATIONAL IDEAS HOME

انترناشونال أيديز هوم انكوربوريتد

First Printing In U k. by : Kogan Page Limited 120 Pentonville Road London N1 9JN

INTERNATIONAL IDEAS HOME FOR PUBLISHING & DISTRIBUTION
P. O BOX 69786 RIYADH 11557 SAUDI ARABIA
PHONE 4042555 FAX 403238

بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع
ص.ب ٦٩٧٨٦ الرياض ١١٥٥٧
هاتف ٤٠٤٢٥٥٥ فاكس ٤٠٣٤٢٣٨

INTERNATIONAL IDEAS HOME
9947 S. 76TH Ave
Bridgeview , Il. 60455
EMAIL:int1home@int1-ih.com
WEBSITE:www.int1-ih.com

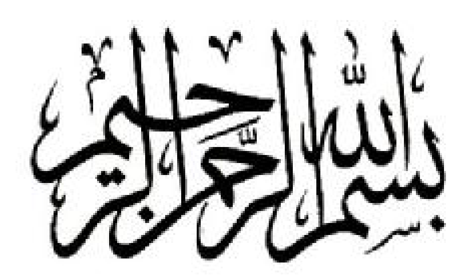
انترناشونال أيديز هوم انكوربوريتد
بيت الأفكار الدولية

INTERNATIONAL IDEAS HOME
P.O BOX : 962037 AMMAN 11196 ,
JORDAN PHONE: 962-6-5660201/ 5699596
Fax: 962 - 6- 5660209

بيت الأفكار الدولية
ص.ب ٩٦٢٠٣٧
عمان ١١١٩٦ – الأردن
هاتف:٥٦٩٩٥٩٦ /٩٦٢-٦-٥٦٦٠٢٠١
فاكس: ٩٦٢-٦-٥٦٦٠٢٠٩

DISTRIBUTION:AL-MUTAMAN TRADING EST.
P.O.BOX 69786,RIYADH 11557, SAUDI ARABIA RIYADH TEL:4646688
FAX:4642919
JEDDAH:6873547, QASSEM: 3644815
DAMMAM:8264282,MAKKAH 5742532

التوزيع : مؤسسة المؤتمن للتوزيع
ص.ب:٦٩٧٨٦. الرياض
١١٥٥٧. المملكة العربية السعودية
الرياض.ت٤٦٤٦٦٨٨.ف٤٦٤٢٩١٩
جدة:٦٨٧٣٥٤٧.القصيم:٣٦٤٤٨١٥
الدمام:٨٢٦٤٢٨٢. مكة المكرمة:٥٧٤٢٥٣٢


بسم الله الرحمن الرحيم

مقدمة المترجم

إن الحمد لله نحمده ونستعين به ونستغفره ونعوذ بالله من شرور أنفسنا وسيئات أعمالنا ، من يهده الله فلا مضل له، ومن يضلل فلا هادي له، وأشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له، وأشهد أن محمداً عبده ورسوله.

أما بعد،،

فقد قادني شعوري بحاجة المسلمين اليوم إلى معرفة أنجح السبل للإستفادة من الوقت، بعد أن رأيتهم لا يحسنون إلا إضاعته - إلا من رحم الله - فقدمت لهم كتابي الأول (كيف تكون عملياً أكثر) وقد حرصت فيه أن يكون مبسطاً وبعيداً عن العرض الأكاديمي. إلا أني قد نصحت بأن أقدم شيئاً أكثر بساطة لأبجديات العلوم الإدارية وعلى شكل توجيهات بعيداً عن الشرح والإطالة. فكان مني أن قدمت للقاريء كتابي الثاني (الخطوات الذكية) وقد كان موفقاً بتوفيق الله أولاً وآخراً. والجديد في هذه القصة أن البعض عاد يطالب بتقديم مادة الإدارة (كمواضيع حيوية) بشيء من العمق بعد أن تأكد لهم بأن الحاجة ماسة للإستفادة من هذا العلم في الحياة العلمية.

والحقيقة أني كنت أمتلك هذه القناعة قبل دخولي تجربة الترجمة هذه، إذ إن قاريء اليوم اعتاد أن يطلب القشور ويلعق من السطح فلم يعد يغوص في أعماق البحار ويتسلح بالأصول، وهو ما ينبغي له أن يفعل.

إلا أني اليوم وبعد أن أصبح هناك من يحترم هذه التجربة أعود من جديد بهذه السلسلة التي أسأل الله أن يبارك فيها وينفع كل من يقرؤها وهي سلسلة (كيف تنمي قدرتك على)، وهي تشمل الكتب التالية:

١) كيف تنمي قدرتك على حل المشكلات الإدارية.

٢) كيف تنمي قدرتك على اتخاذ القرار.
٣) كيف تنمي قدرتك على إدارة المشاريع.
٤) كيف تنمي قدرتك على تحفيز الآخرين.
٥) كيف تنمي قدرتك على الإلقاء.
٦) كيف تنمي قدرتك على إجراء المقابلات.
٧) كيف تنمي قدرتك على بناء فرق العمل.
٨) كيف تنمي قدرتك على إجراء الإتصالات.
٩) كيف تنمي قدرتك على التفكير الإبداعي.
١٠) كيف تنمي قدرتك على مفاوضة الآخرين.

وقد اخترت هذه المجموعة بعد جهد كبير استغرقت ثلاثَ سنوات، وكلفني من الوقت والمال الكثير، وهاأنذا أقدم اليوم لقارئي، وكلي أمل ورجاء من الله العزيز القدير أن يكون خالصاً لوجهه الكريم نافعاً للمسلمين ومحققاً لهدف طالما عملت له ألا وهو دعوة المسلمين إلى البعد عن الفوضى والارتجال في تعاملهم وتفكيرهم والإستفادة من نتجارب من حولهم في هذا المجال.

تميزت هذه السلسلة بأمور عديدة أجملها فيما يلي:

١) قامت بنشر هذه السلسلة شركة عالمية مشهود لها في مجال الإدارة والتجارة وهي (Kogan Page). وقد شارك في إعدادها وإخراجها إلى الأسواق الجمعية الصناعية الخيرية البريطانية (The Industrial Society) وهي جمعية تعنى بالاهتمام بتغير والإرتقاء بقدرات أعضائها في مجالات الإدارة وغيرها وكلا المنظمتين تقدم الجديد بشكل متميز.

٢) انتقت المنظمتان السابقتان مواد هذه السلسلة واعتبرتها أسساً ومبادىء

هامة ينبغي على مدير اليوم أن يستوعبها بشكل جيد ومتميز.

٣) تم اختيار كتاب هذه السلسلة من البارعين والمتميزين في هذا المجال.

٤) مادة بحوث هذه السلسلة متقدمة مجداً وليست ما يعرف ويباع في المكتبات من المادة التي كتبت في الثمانينات من أصول هذا العلم. فالكتاب الذي بين يديك كتب في عام ١٩٩٦، احتوى على الجديد مما يميزه عن غيره.

٥) وأخيراً، أرجو أن أكون قد وفقت من المولى تعالى في هذا العمل المتواضع ولا يسعني في الختام إلا أن أذكركم بما بدأت به أن هذه السلسلة ليست المادة الخفيفة البسيطة التي يسهل فهمها وهي ليست بالمعقدة كذلك، ولكنها تحتاج أن نبحر ونغوص في أعماق هذه العلوم، فحاجتنا اليوم من التعقيد بمكان وليس كل ما نظنه حلاً لمشكلة هو الحل الأمثل. ورب حل على المدى القصير يقودنا إلى كارثة على المدى الطويل. إن التفكير الإستراتيجي المبرمج لحل المشكلة يكفل لنا الوصول إن شاء الله إلى أفضل السبل والوسائل لحل المشكلات المعقدة وهو ما ندعو له في هذا الكتاب.

٦) والله نسأل أن يلهمنا الإخلاص والصواب، وأن يكون عملنا خالصاً لوجهه الكريم. إنه سميع الدعاء، والحمد لله رب العالمين.

سامي تيسير سلمان

رمضان ١٤٢١هـ

المقدمة

المجتمع الصناعي

المقدمة

المجتمع الصناعي

يعمل المجتمع الصناعي على تغيير حياة الناس. وفيما يقرب من ثمانين سنة من العمل، فقد امتلك المجتمع سجلاً فريداً من التغيير للمؤسسات، وذلك بوساطة إطلاق القوى الكامنة لأفراد تلك المؤسسات، وجلب الالتزام الأكيد لأحسن الممارسات من حيث الاستماع، والتعلم من التجارب العملية .

إن الرؤية الواضحة للمجتمع الصناعي للأخلاق، والتميُّز والتعلم في مواقع العمل كانت أكثر أهمية من أي شيء آخر. وإن أكثر من عشرة آلاف مؤسسة بما فيها معظم الشركات ذوات الأسماء المألوفة قد استفادت من عضوية المجتمع المشتركة .

إن المجتمع عادة يعمل مع هذه المؤسسات وغيرها من غير الأعضاء، وبطرق متنوعة مثل الاستشارات، والإدارة، وتدريب المهارات، والدروس العامة والخاصة، وخدمة المعلومات، وكذلك النشر بوسائل الإعلام المتعددة، حيث إن مجموع هذه العوامل، إضافة إلى الرؤية الفردية، تعمل على إطلاق القوى الكامنة للمجتمع والمؤسسات، وذلك بتحفيز المعايير الأخلاقية والتميُّز

والقدرة على التعلم في العمل . إن المجتمع الصناعي هـــو منظمـــة خيرية مسجلة ويحمل الرقم 290003 .

لك الحق أن تمتلك وتحتفظ بهذا الكتاب

ولكن ليس لك الحق في أن تنسخ أو تنقل أو تطبع

إن الكتاب الذي تقرأه هو كتاب محميّ بقانون حقـــوق الطبـــع، وهـــذا يعني أن الناشر يســـتطيع أن يـــأخذك، ومســـتخدمك إلـــى المحكمة ويطالبك بأضرار قانونية جسيمة إذا قمت بتصوير نســـخ غير مسموح بها من هذه الصفحات. إن القيام بأخذ صـــور لمـــواد غير مسموح بها من قبل الناشر هو بمثابة سرقة مجلة من وكيلـــها مع أنها لا تظهر كسرقة في وضح النهار.

إن وكالة ترخيص حقوق النشـــر(CLA) هي منظمة تصدر تراخيص حقوق النشر حيث تعمل على جعل حقوق الطبع في نطاق القانون، وإنها صممت خدمات الترخيص لتغطي جميع أنواع الحاجات المتخصصة في مجال الأعمال، والتعليم، وحاجات الحكومات .

فإذا أردت أن تأخذ صوراً طبق الأصل من الكتب، والمجلات، والدوريات التي تقع في مجال عملك، فإن مُستخدِمك يجب أن يكون مرخصاً من طرف وكالة تراخيص النشر، ويجب أن تتأكد من أنك محميٌّ بترخيص من تلك الوكالة.

إن أول نشر لهذا الكتاب هو عام (١٩٩٦). يسمح باستعمال هذا

مجموعة منشورات كيف تكون الأفضل في تنمية قدراتك

بغض النظر عن كونك في موقع إداري، أو أنك تطمح إليه مستقبلاً، فإنك بلا شك على درجة من الوعي للحاجة المتزايدة لتحسين قدراتـك الذاتية عبر ومن خلال سلسلة عريضة من المهارات .

واعترافاً بهذا الواقع، والحقيقة، فإن "كونجان بيـج" والمجتمـع الصناعي وبالتزامهم الأكيد في المشاركة في تطوير الإدارة علـى جميع المستويات، فقد حشدوا قواهم، وجهودهم لإخـراج، ونشـر مجموعة "كيف تنمي قدراتك ... " وتكون الأفضل فـي مجـالك، بحيث أن هذه المجموعة / السلسة، والتي صممت خصيصاً لتلبيـة

احتياجاتك، وتغطي جميع المهارات الأساسية التي تحتاجها لـترفع من مستواك لتصبح مديراً فعالاً وذا آراء عالية ومميزة.

إن الكتب التي تتألف منها هذه السلسة قد دُعمت بحالات دراسية مصغرة وبإرشاد، متزو، ورزين وكُتبت بوساطة كتّاب معروفين يعطون نصائحهم، وإرشاداتهم بطرق عملية تشجع على المبادرة الفعّالة.

لذا، فإن باستطاعتك أن تنمي قدراتك الإدارية وتعطي دفعة حيوية لآفاق مهنتك، وذلك باقتنائك الكتب التالية المتوفرة في المجموعة المذكورة أعلاه وهي :

- ❑ كيف تنمي قدرتك في مجال تقديم العروض ؟
- ❑ كيف تنمي قدرتك على حل المشاكل ؟
- ❑ كيف تنمي قدرتك على إجراء المقابلات ؟
- ❑ كيف تنمي قدرتك على التفاعل، والعمل ضمن الفريق الواحد؟
- ❑ كيف تنمي قدرتك على العمل على تحفيز الناس ؟
- ❑ كيف تنمي قدرتك في مجال اتخاذ وضع القرارات ؟
- ❑ كيف تنمي قدرتك على فن الاتصال ؟
- ❑ كيف تنمي قدرتك في مجال إدارة المفاوضات ؟

ومن الكتب التي سيتم طباعتها ضمن هذه المجموعة :

- ❑ كيف تنمي قدرتك في علم إدارة المشروعات ؟
- ❑ كيف تنمي قدرتك على التفكير الإبداعي ؟

الفصل الأول

ماذا عن هذا الكتاب

ماذا عن هذا الكتاب؟

هل يُستفاد حقيقةً من هذا الكتاب؟

إن كثيراً من الكتب تفترض أنك لا تعرف أي شيء عنها، وتوقع منك أن تتكئ، وتأخذ الحكمة، والمعرفة من الخبراء حيث أن هذه هي الطريقة المتراخية في نظرية التعلم. وبدلاً من ذلك، فإن هذا الكتاب يفترض أنك تملك قدراً لا بأس به من المعرفة مسبقاً، ومجموعة من المهارات، والتجربة التي تخصك بشكل فريد. ويفترض كذلك أنك تقوم بقراءته على أمل أن يعطيك شيئاً مفيداً، وعملياً تود أن تقوم بعمله. ولذلك فإن هذا الكتاب يشرع في مساعدتك في أن تعمل على كيفية استعمال الوسائل الفنية للاتصال في مجال عملك، وفي حياتك .

إنه لمن الصعب أن تطور مهارتك العملية من خلال التجارب السلبية، مستلقياً على ظهرك، وجاعلاً الكلمات تلامس دماغك حيث يجب أن تكون عملية التعلم نشيطة، وحيوية. وسوف تجد هنا أسئلة، ونشاطات عديدة لتجربها. إن هذا الكتاب سيعطيك الأفضل إذا فكرت بما يجري حولك بأن ترتيب أفكارك لتصنع منها مساهمتك الفريدة. وحيث أن مشاكل معظم الكتب تكمن في أن

الكاتب لا يسمعك في واقع الأمر، ولا يشعر بما تفكر به، ولا يقدر على أن يعدّله بما يناسبك شخصياً، وإذا لم تود أن تدون ملاحظاتك على هذا الكتاب، فباستطاعتك أن تسجلها على دفتر ملاحظاتك، وتحتفظ بسجل لأفكارك .

إن هذا المفهوم التشاركي سينجح، فقط بطبيعة الحال، إذا وجدت أن شيئاً مفيداً يحتويه هذا الكتاب. لذا فإننا كبداية جيدة يجب أن نتفحصه حيث أننا ألقينا نظرة على صفحة المحتويات، ومن المستحسن أن تعيد النظر إليها لتتفحص الأشياء التي يمكن ان تساعدك. إن ما يمكن أن تحصل عليه من فائدة في هذا الكتاب يمكن أن تدونها على الشكل الآتي :

ما هو القصد من وراء ذلك؟

آمل أنك قد حاولت أن تنجز النشاط السابق، لأن ذلك يبرهن نقطتين أساسيتين، حيث أن فن الاتصال يكون فعالاً في حالتين :

- **يجب أن يكون له هدف واضح :** فإذا لم تعرف إلى أين أنت متجه، فإنك سوف تتوه، وتفقد الاتجاه .
- **يجب أن يكون تعاونياً:** حيث أن المرسل، والمستقبل يجب أن يتناغما مع بعضهما البعض، ويتجاوبا، وإلاَّ فإن شيئاً لن يحدث.

لذلك، فإذا كنت قد تخطيت النشاط السابق، فإنني أنصحك بالقيام به وإنجازه حالاً ودون تردد. ما الذي تريد أن تحصل عليه من توظيف وقتك، وجهدك الثمين في هذا الكتاب ؟ فإذا كان جوابك ليس بالشيء الكثير، فإنك من المستحسن أن تبتعد عن هذا الكتاب، وتقوم بنشاط آخر ذي فائدة ونتيجة عملية لك .

ابدأ من النهاية

يصادف أحياناً أن كثيراً من الناس يتورطون في العمل الذي يقومون به حيث ينتابهم شعور مخيف بأنهم قد استنفذوا جميع الوسائل التي يملكون حيث يجب أن يعثروا على مخرج. وأحد هذه المخارج هو أنك يجب أن تحدد، وتعرف الهدف الواضح المذكور

آنفاً. ابدأ من النهاية بإيجاد الهدف الذي تسعى من أجلـــه. وحالمـــا عرفت ذلك، فإنه سيصبح من السهل عليك أن تفكر بالطرق التـــي توصلك لهذا الهدف. وإليك الآن بعض الأسئلة التي قد تساعدك في الخروج من مستنقعات الاتصال :

- ما الذي سأحصل عليه في حالة تصنيف هذه المشكلة ؟
- هل سيكون هناك فرقٌ في حالة حل هذه المشكلة ؟
- ما هي النتائج الفعلية التي سأراها في حالة حل هذه المشكلة؟
- ما الذي أريده بالضبط من الناس أن يعرفوا عندما اتصل بهم؟
- ما الذي أريده بالضبط من الناس أن يفعلوا عندما اتصل بهم؟

وسوف تلاحظ أنه يقال "عندما" وليس "إذا" لأن الكائنات البشرية بطبيعتها ذات حيلة، ولذلك أعتقد أنك تستطيع أن تعمل على معالجة مشاكلك حيث أن الظروف تكون في صالحك .

وغالباً، فاجعل نفسك تبدأ من حيث النهاية، سيكون لك حـــافزاً كافياً لتنتزع نفسك من أي عائق يعيق، ويؤخر حركتـــك. وحالمـــا استطعت أن تدرك إلى اين أنت ذاهب، فإنه يصبح عليك من السهل أن تبدأ بالحركة. وإذا تبين أن هذا ليس كافياً بحد ذاته، فإنه يبقـــى بداية مفيدة لرحلتك. وفي الفقرة التالية، سنبين كيف تحـــافظ علـــى اتجاه الحركة، والتقدم إلى الأمام .

ولكن لماذا لا أستطيع فقط أن أخبرهم؟

تستطيع أن تشعر أحياناً أنك بحاجة أن توصل رسالة واضحة لتحصل على النتيجة التي تريد. لذا، فإننا نحتاج أن نفحص كيف أن هذه الطريقة الأحادية الاتجاه تعمل. فكر في لحظة لأن تعمل قائمتين : الأولى بالمحاولات الناجحة، والثانية : بالمحاولات غير الناجحة للاتصال معك في العمل، أو بعيداً عن هذا العمل، وذلك على النحو التالي :

- ❑ المرات التي عندما حاول أحدهم أن يخبرني بشيء ونجح حيث أنني فهمت الرسالة، وقبلتها :

____

____

____

____

____

____

- ❑ المرات التي حاول أحدهم أن يخبرني بشيء ولم ينجح في ذلك، ورفضت، ولم أقبل الرسالة :

____

____

____

____

____

____

مقياس التعاون

إن الجدول رقم (١:١) يبين مقياس التعاون الذي يقيس مـــرات الاتصال ذي الاتجاهين.

أنظر إلى القائمتين وأعطِ كل بند منهما نقاطاً لمـــدى التعـــاون، حيث يوجد طبعاً عدة عوامل تؤثر على نجاح، أو فشل الاتصـــال. وتحتوي هذه البنود أيضاً على علاقتك، وكم كنت تعباً، وهل أردت أن تصـــغي لما قيل لك؟ وعلى الأقل، فـــإن الاحتمـــالات الجيـــدة تزداد، وقد تبين أن الاتصالات الناجحة تحصل على ســـجل نقـــاط تعاوني عالٍ أكثر من الاتصالات التي لم تستطع أن تحصل علـــى قدر معين من النجاح .

وإذا تجاهلت وجهات نظر الآخرين، فإن اتصـــالاتك ســـتكون فاشلة بشكل أكيد .

جدول رقم (١:١)

مقياس التعاون

غير متعاون كلياً		متعاون كلياً
الشخص الآخر		الشخص الآخر
• لم يأخذ وجهات نظري بعين الاعتبار في أي وقت	(٠ ١ ٢ ٣ ٤ ٥)	• ظهر أنه أخذ وجهات نظري بعين الاعتبار
• لم يسألني أبداً أيّ شيء في أي وقت	(٠ ١ ٢ ٣ ٤ ٥)	• سألني بماذا أفكر قبل أن يخبرني بأشياء
• قاطعني، أو أسكتني إذا قلت أي شيء	(٠ ١ ٢ ٣ ٤ ٥)	• استمع إلى الذي أقوله
• أراد أن يهزمني	(٠ ١ ٢ ٣ ٤ ٥)	• كان مهتماً بالحصول على نتيجة لما نوافق عليه كلانا
• تكلم طوال الوقت ولم يصغِ إليّ أبداً	(٠ ١ ٢ ٣ ٤ ٥)	• أمضى قدراً كبيراً من الوقت يصغي إليّ عندما كنت أتكلم.

هل يستطيع الاتصال ذو الاتجاه الواحد أن ينجح؟

يقترح المنطق العام أن بعض الرسائل ذات الاتجاه الواحد يمكن أن يحالفها النجاح، لذلك، فإنه من المفيد إلقاء بعض الضوء على ماهية هذه الرسائل. وإن هذا قد يساعدك لتقرر كم احتجت

لتصغي، ولتتحدث، وكم من التبادلية يجب عليك أن تبني في عملية اتصال معينة. لنجرب قائمتين أخريين لنرى فيما إذا أصبح الوضع أكثر وضوحاً .

- كنت سأصغي إلى الشخص الآخر إذاً ..

- لم اكن سأصغي إلى الشخص الآخر فيما إذا ...

بعض الاقتراحات بخصوص التعاون ذي الاتجاهين

لسوء الحظ فإنني لا أستطيع أن أقرأ أفكارك، ولكن من المحتمل أن تقترح أنك يجب أن تصغي، وتتكلم في الحالات التالية:

- إذا احتجت إلى تعاون، والتزام الآخرين .
- إذا استطاع الناس أن يرفضوا ما اخبروا به .
- إذا اقدم الناس على فعل بعض الأشياء التي لا تريدها .
- إذا كانت الأفكار معقدة، أو صعبة الفهم .
- إذا أردت أن يفعل الناس الشيء الصحيح بطريقة عشوائية .
- إذا أردت أن يغير الناس مواقفهم، أو سلوكهم .
- إذا أردت أن يتعلم الناس بعض الأشياء الجديدة .

يجب أن يكون هناك رسائل هامة تريد أن تبعثها بحيث أنـــها لا تلائـــم أيـــاً من هذه الشروط المذكورة، ومع ذلك، فإنه من الصعب أن تفكر بأي منها.

في العادة، وعـــلى الرغم من أنه يتضح جلياً أنه لا يكفــــي أن تفكر بوجهات نظرهم، فإنه يتوجـــب عليـــك أن تفكـــر بوجـــهات نظرهم، وتأخذها بنظر الاعتبار إذا أردت حقيقة أن تجري الاتصال بشكل ناجح. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تضع تلـــك الآراء فـــي مخططاتك، وذلك كي يسمع الناس ويقبلوا ما تقوله.

حاول أن تتجنب أن تبدأ حديثك دائماً كحوار الطرشان .

ملخص

لقد عالجنا في هذا الجزء الأول من الكتاب المواضيع التالية:

- كيف يمكن أن يكون هذا الكتاب ذا فائدة لك بشكل حقيقي؟(وذلك بوساطة البناء على مهاراتك، ومعرفتك، وتجربتك) .
- هل أنت مستعد لاستثمار أفكارك، ووقتك فيه ؟
- ابدأ من حيث النهاية لتحصل على نتائج جيدة (حيث أن هذا يركز عليك، ويجعل من كل كلمة تقولها مسموعة).
- اجعل اتصالاتك تعاونية أكثر (حيث يتحرك كل واحد إلى الأمام ويقلل النزاعات).

تجارب

كشخص ذكي، سوف تريد أن تتفحص هل يخبرك هذا الكتاب عن الحقيقة، أو أنه مجرد كتاب ينسج بعض الأنواع من القصص القابلة للتصديق. وفيما يلي بعض الأشياء التي تساعدك على الاقتناع بهذا الكتاب :

هل يفيدك أسلوب هذا الكتاب؟

أوجد كتاباً يتعلق بفن الاتصال، والذي يركز على إعطاء رسائل

واضحة (ولكنه لا يحاول أن يشركك كما يفعل هذا الكتاب). ثم اقرأ الفصل الأول من الكتاب المذكور .

افحص فعالية كلا الكتابين وذلك بتدوين ملخص للفصل الأول منهما. الآن، أيّاً من الكتابين تتذكر منه الفصل الأول أو معظمه؟

هل حقيقة أريد أن أعاني من بقية هذا الكتاب؟

لا أحد غيرك يستطيع أن يجيب عن هذا السؤال، بحيث أنك لا تريد مجرد أن تسأل هذا السؤال. وإن من إحدى علامات ذكائك، انك تزن الأفعال، وتفعل فقط ما تريد حيث أن معظم الأشياء عبارة عن ميزان بين الثواب، والعقاب، وإذا ما تابعت فسوف تحصل على أشياء حلوة أكثر من الألم أو أي شيء من هذا القبيل .

حاول أن تعمل قائمتين بالمكافآت التي ستحصل عليها من هذا الكتاب، والعقوبات التي ستتحملها .

آمل ن تكون النتيجة إيجابية وتبقى معنا، ولكن إذا حصل العكس، وكانت النتيجة سلبية، فإنك تستطيع أن تجد شيئاً آخر أكثر فائدة، فحظاً سعيداً !

ما هي الفائدة إذا بدأت من النهاية؟

اختر شيئين من الوظائف العادية التي تود أن تنجزها الأسبوع المقبل. خذ الوظيفة الأولى، ودون الأجوبة عن الأسئلة التالية :

- ❑ ماذا سأحصل بالنتيجة إذا أنجزت هذه الوظيفة ؟

- ماذا سيكون من الأفضل عندما أنجزها ؟
- كيف سأعرف أنني أنجزتها بشكل جيد ؟

وفيما يتعلق بالوظيفة الثانية، لا تعمــل اي شــيء ذي طبيعــة خاصة. وفي نهاية الأسبوع المقبل قارن الفرق بين نتيجة عمل كل من هاتين الوظيفتين.

كم هو الفرق في حالة الإصغاء، أو القول ؟

تذكر بعض الأشياء من التي حاولت أن تقولها حديثاً لشخــص ما، ولم تستطع أن توصل له المعلومة التي أحببت بشكل واضــح كما أردت. سيكون هناك أسباب عديدة لماذا لم تستطع توصيل تلك المعلومــة. ومع ذلك، فلهذه التجربة ركّز على محاولة إيجــاد إن كان الشخص الآخر شعر أنك فيما إذا كنت مصغياً له أم لا. فــإذا كنت شجاعاً، فيجب أن تسأله : هل شعرت أنني كنت مصغياً لــك عندما أخبرتني عن كذا وكذا ؟

والآن حاول أن تسأل عن : فيما إذا شعرت أنه لم يسمعك بشكل سليم، ثم أصغِ إلى الجواب.

والآن حاول مرة أخرى إيصال رسالتك آخذاً بعين الاعتبار مــا قال لك الشخص الآخر .

أمل أن تكون قد نجحت، وحظاً سعيداً .

الفصل الثاني

كيفية تكوين الانطلاقة؟

كيفية تكوين الانطلاقة ؟

كل شيء على ما يرام، ولكن ....

يمكن أن تفكر الآن بأن كل شيء يسير على مـــا يـــرام، وأنـــه شخص متعاون جداً، لكن لا يتوجب عليه أن يجامل بعض النـــاس المزعجين والذين يجب أن أتعامل معهم. ففي حقيقة الأمـــر، مـــاذا عن الأشخاص المزعجين غير المشـــاركين، وغـــير المصغييـــن، وصعبي التواصل، والموجودين في مجال العمل ؟ كيف تستطيع أن تتعاون مع شخص غير متعاون ؟ ومع شخص لا يود مســـاعدتك ويريد أن يزعجك على كل الأحوال .

ماذا عن نقطة الإزعاج حتى تحصل على التعاون ؟

إذا واجهت أنت و(س) من الناس مشاكل، فإنه تتوافـــر ثلاثـــة أشياء من الممكن أن تتفقا عليها وتبحثا عنها :

- أن تفعلا أي شيء في سبيل حل المشكلة .
- أن تبحثا بعض الطرق للحصول على أحسن النتـــائج لكليكمـــا بدون أن يعاني أي واحد منكما .
- أن تفتشا عن أية طريقة لتحسين قدرتكما المشتركة على حـــل المشاكل بين بعضكما البعض في المستقبل .

إنّ معظم الناس يعملون على قاعدة حفظ المصالح الشخصية الذكية، وإنني سأحك ظهرك إذا أظهرت لي مسبقاً شعوراً دافئاً بين ضلوعي. وإذا انتظر كلانا في أن يبادر الآخر إلى البداية، فإننا سوف لن نبدأ على الإطلاق.

تجربة في الحصول على بدء التعاون

فكر في أحد الأشخاص في العمل، أو في خارج العمل والذي لا تتفق معه حول بعض الأشياء. في بداية الأمر، فإنه من الأفضل أن تلتقط اختلافاً بسيطاً معه وتبحثه، وذلك كي لا يكون الأمر خطيراً جداً في حال فشل محاولتك .

إن حظوظك في هذه الحالة تكون جيدة تماماً، حيث أنك في محاولاتك السابقة لحل المشكلة قد ركزت على المسألة بعينها. وهذا يبدو منطقياً لأن معظمنا يمضي فترة من الوقت محاولاً جعل الشخص الآخر أن يرى وجهة نظرنا حول المشكلة. وربما يكون هناك كمية لا بأس بها من الاعتراضات، والأوامر، والرغبات، والنواهي حيث أن هذا يجعلك في جدال دائم يعيق حركة تقدمك إلى الأمام بشكل جدي. ومن هنا إليك الخيار العملي التالي .

إن ما يهمكما حقيقة هو إيجاد الحل للمشكلة التي وقعت مسبقاً. وحيث تقدر فقط أن تغير مستقبل تلك المشكلة لأن ما حدث قد

حدث. وإذا تمكن كلاكما من توحيد جهودكما وطاقاتكما في البحث عن الحلول، فإن المشكلة ستتوقف عند كونها مهمة، وتستطيعان أن تتقدما للأمام. وهنا يجب أن نرى إمكانية الاستعانة بالآخرين حيث أن رأسين يمكن أن يعملا أفضل من رأس واحدة.

وإليك فيما يلي بعض الأسئلة للمحاولة، بحيث يجب أن تستمر طالما أنت تحصل على أجوبة نعم .

هل نستطيع أن نتفق بأن :

- ❑ كلينا يريد حل المشكلة .
- ❑ مهما عملنا فإن كلينا يجب أن يحصل على أفضل النتائج وأن لا أحد منا يجب أن يخسر أكثر من الطرف الآخر .
- ❑ إنه لمن المفيد أن نتبع طريقة عملية لحل المشاكل المشتركة في المستقبل .
- ❑ وهذا بشكل محتمل يعني أن كلينا يجب أن يكون مرناً دون حتى لا يخسر أي منا أكثر من الآخر .

فإذا أجبت بنعم على كل ما سبق، فإن كليكما قد حصل الآن على اتفاق لحل المشكلة من خلال لحظات من التعاون .

وماذا إذا واجهتك "لا" الطرف الآخر ؟ فإنني أنصحك بتدوين نقاط الاتفاق مع الطرف الآخر، ونقاط الاختلاف التي لا يوافق عليها، ثم أجّل الاجتماع لكي يفكر كلاكما في كيفية التقدم إلى الأمام في حل المشكلة .

ومما يستحق التذكير أنك لست في وضع سيء أو جيد إذا لم يستطع الطرف الآخر أن يوافق. وعندئذٍ تستطيعان كلاكما أن تفعلا ما تريدان، وتعتقدان أنه الصحيح .

في حالة الحصول على اتفاقية حل المشكلة

أولاً وقبل كل شيء، ستشعران كلاكما أنكما في حال أفضل لأنكما استطعتما أن تتفقا على حل بعض، أو كل الأشياء بدلاً من الاستمرار في عدم الاتفاق. وإن هذا أحياناً في حد ذاته يظهر المشكلة وكأنها حُلّت بطريقة سحرية. وإن لم تشعرا بذلك، فتابعا التحرك بمناقشة الأسئلة التالية :

- ماذا كان سيحدث قبل أن نستطيع كلانا القول إنّ مشاكلنا قد حُلّت ؟
  - إن هذا يعطي قائمة بالنتائج التي أرادها كلٌ منا .
- ما الذي سوف يُصنع لجعل هذه الأشياء تحدث ؟
  - إن هذا يعطي قائمة بالأعمال التي يتوجب اتخاذها .

- ❑ من الذي سوف يتخذ الإجراء، ومتى ؟
  - إن هذا يساعد على تنفيذ، وحدوث الاتفاق .

والآن حول هذه الأفكار إلى حقيقة شخصية وذلك بكتابة مخطط عملي لنفسك. من الشخص الذي ستتحدث معه ؟ وحول أي من المواضيع ؟ ومتى ؟ وماذا ستفعل لتسهل على الشخص الآخر في أن يتعاون معك ؟ وماذا ستقول لتبين له أنك تريد أن تتعاون معه لا أن تهزمه ؟ وكيف ستحصل على اتفاق ؟

والآن ما أريد أن افعله هو التالي :

____

____

____

____

____

____

الثلاث مجموعات ضمن مهارات الاتصال الأساسية من نوع (وجهاً لوجه)

- ❑ الحصول على استماع، وانتباه .

- كيف تتصرف بحيث أن الناس الآخرين يقبلونك، ويحترمونك، ويصغون إليك، ويفهمون قولك .

❑ الحصول على المعلومة التي تريد .

- كيفية الإصغاء للآخرين بحيث تتمكن من معرفة ما يعرفه الآخرون، وبذلك تستطيع استعمال هذه المعرفة، والمعطيات للتحرك إلى الأمام .

❑ الحصول على اتفاق عملي .

- كيفية الحصول على اتفاق على بعض الأشياء حيث يدعمها الكل، وبحيث أن كل طرف يمكن أن يتحرك إلى الأمام .

إن الأقسام التي ستتبع سوف تعالج هذه القضايا بشكل مُفصَّل وستقترح حلولاً عملية لكثير من المشاكل .

المهارات الأساسية من النوع رقم (١)
كيفية جعل نفسك مسموعاً، ومفهوماً

من الممكن أنه قد حصل معك تجربة مثيرة حيث ذهبت إلى دكان كان فيه شخصان يتكلمان بانسجام حيث وجدت نفسك غير مرئي من طرفهما ولم يعيراك أي اهتمام، ولم يشعرا بوجودك مطلقاً. إن هذه الحكاية تثير مسألة ما الذي يجعل الناس تقرر هل أنت مهم أم لا. إن هذا يعتمد على ثلاث مجموعات من الحجج :

- ماذا يقول الشخص ؟
- كيف كانوا يتكلمون (هل بصوت عالٍ أم منخفض، أم بصوت مستمر أم متقطع، الخ) .
- كيف كانوا ينظرون إلينا (لغة أجسادهم) .

ما هي أهمية كل حجة من الحجج الثلاث ؟ وعندما تقرر في أن توزن شخصاً ما، كم من حُجّة من المذكورة أعلاه تؤثر في اتخاذك القرار ؟ وفيما يلي دون بعض الملاحظات حول وجهة نظرك عن هذه المجموعات الثلاث وكما يلي :

وجهة نظري حول أهمية ما يقوله الناس كما يلي :

وجهة نظري حول ما يقوله الناس :

وجهة نظري حول أهمية لغة أجساد الناس :

ما أهمية لغة الجسد ؟

تبين جميع الأبحاث المتوفرة أن لغة الجسد هي الجزء الأهم من أي رسالة تنتقل إلى الشخص الآخر بوساطة المقابلة. وإن ما بين(٥٠-٨٠%) من المعلومات يمكن أن تنقل بهذه الطريقة. وإن الرسالة غير الشفوية المنقولة هي غنية، ومعقدة في طبيعتها، وتحتوي على تعابير الوجه، والقرب من الشخص المتكلم،

وحركات اليدين والقدمين، وملابس الشخص المتكلـــم، ونظراتـــه، وتوتره، وانفعالاته، وما إلى ذلك .

ثم يأتي في الأهمية نبرة، وطبيعة صوتك حيث يمكن أن ينقُل ما بين(١٥-٣٠%) من الرسالة التي يمكن أن تنقلها إلـــى محدثــك. لذلــك فإذا كانت هاتان الطريقتان تشكلان (٦٥-٩٥%) مما يلتقطه الناس، فإنه لن يبقى اثر كبير للكلمات. وإذا اعتقدت أن هذا خطـــأً فلـتأخذ الشــخص الذي تتكلم معه وهو يتابع عمله ولا ينظر إليك. أتعتقد أنه يفهمك كلياً وهو مطأطئ الرأس ؟

التعلم عن لغة الجسد

يوجد هناك عاملان هامان : هل يستطيع جسدك أن يقـــول مـــا تريده منه ؟ وهل تستطيع أن تفسر لغة أجساد الآخرين ؟ إنه لمـــن المشكوك فيه أنك تقدر أن تتعلم هذا من الكتب على الرغـــم مـــن وجود بعض المراجع المسلية، والممتعة في الأسواق مثـــل كتـــاب "حاول تجربة لغة الجسد" للكاتب "ألان بيز" المنشور بواســـطة دار مطبعـــة "شيلدون". إن الكثيرين منا لا يعون لغات أجسامنا حيـــث أن هذا ينطبق على الرجال الذين لا يلاحظـــون الإشـــارات التـــي تنبعث من أجسامهم وأجسام الآخرين ويتجاهلونها حول أشياء مهمة جـــداً. وأنه لمن المفيد أن ينضم المرء إلى ورشة علميـــة تـــدور

حول كيفية تحليل واكتشاف الإشارات المضللة للغة الجسد. وإليك بعض الأشياء التي يمكن أن تجربها :

- ❑ ابدأ بالانتباه الواعي للغة أجسام الناس حيث يمكن أن تشاهد التلفزيون لمدة عشر دقائق مع إخفاء الصوت كلياً .
- ❑ دوّن بعض الملاحظات عن لغة أجسام الناس المحبوبين والمحترمين والمسموعين
  - كيف يقفون أو يجلسون ؟
  - ما نوع التعابير التي يملكون ؟
  - ماذا تفعل أيديهم، وأقدامهم ؟
  - ما نوع النظرات التي يملكونها ؟
  - ما هي الوسائل غير الشفوية التي يمتلكونها ؟
  - هل يتصرفون بعكس لغة أجسادهم الإيجابية وهل هذا يؤثر عليهم؟
- ❑ ابدأ بالتصرف بلغة الأجساد الإيجابية لمن تحب، وتحترم، وسيبدأ الناس الآخرون بالنظر إليك بشكل مختلف عن السابق .

زوج من المتناقضات

إن المتناقضة الأولى هي أنه إذا أردت أن تُسْمَعْ فعليك أن تتصرف كالشخص الذي يَستمع الناس إليه. وسيتم شرح هذا بالتفصيل في الفصل (٣) .

والمتناقضة الثانية : أنه إذا أردت ان تُسمع فيجب عليك التظاهر بأنك تستطيع أن تَسْمَع .

وخلال أكثر من (٢٥) سنة لمساعدة الناس على التعامل مع الصعوبات في العمل فإن الشكوى العامة الأكثر سماعاً كانت لم يكونوا يصغوا ولم يَكُنَّ يُصغى إليّ. وبهذا فإنني جزمت أنه لا يوجد أحد منا يستمع بشكل جيد، وأن حقيقة تحسين الاتصال تعني قطعاً تحسين عملية الإصغاء .

المهارات الأساسية من النوع رقم (٢)

كيفية الحصول على المعلومات التي تريد

يمكن فقط للاتصال الحقيقي أن يحدث عندما يصغي الناس بشكل فعال كل واحد للآخر. ومن المحتمل أنك تشعر أنه يتوجب على الشخص الآخر أن يتعلم كيف يصغي إليك، ومع ذلك فإنه من السهل ان تغير ما تفعل لا أن يغيروا ما يفعلوا .

إذا تعلمت أن تصغي بشكل أفضل، فإنك ستلاحظ أن الشخص الآخر بدأ يصغي إليك بشكل أفضل حيث ستحصل الفائدة كما قال المثل القديم : { ازرع خيراً تحصد خيراً } .

وبشكل مغاير، فإذا ظن الناس أنك لا تصغي إليهم فإنك لن تحصل على أي تعاون منهم، وستبتعد عن احتمال الحصول على أية نتيجة مربحة .

بالإضافة إلى ذلك فإنك تحتاج أن تعرف ماذا عندهم وإلاّ فإنك سوف تخرج بالحصول على معلومات، ومعطيات خاطئة وبالتالي فإن خياراتك سوف تكون خاطئة بسبب قلة المعرفة. وبشكل يدعو للحزن فإن كلاً منا يوجد في داخل عقله صوت يسمى "بالأنا" وإنه لمن المفيد أن نسكت هذا الصوت ولو لمدة (٥) دقائق لنصغي جيداً ونتجنب حوار الطرشان .

كيفية الحصول على ما تحتاجه ؟

يوجد عاملان اثنان يؤثران على الآخرين ليخبروك بما تحتاج إلى معرفته :

- مدى ثقتهم بك، وشعورهم بالأمان لأن يفاتحوك ويتكلموا بحرية معك .
- مقدرتك على طرح الأسئلة الصحيحة ومدى سماعك للأجوبة .

إنني افترض فيك استحقاق الثقة، وعدم سوء استعمال ما يقوله لك الناس، والوفاء بوعودك التي تقطعها. وإذا استطعت أن أثق فيك وأنا مطمئن وأستطيع أن أخبرك فهذا يعتمد على مدى العلاقة

التي تربطنا. . وهذا يمكن أن يؤسس من خلال لغة الجسد وليس من خلال ما تقول. هل تظهر بأنك مهتم بي وتصغي إلي بصداقة لا لعدوانية ؟

إن لغة الجسد لشخص ما مصغٍ إلي ومهتم لما أقوله يكون كالآتي:

____

____

____

____

____

____

ماذا يشبه الإصغاء ؟

يمكن أن نميز الصفات التالية :

- ❑ إن المستمع يواظب على النظر إلى المتكلم من دون تحديق على الرغم من أن المتكلم لا ينظر إليه .
- ❑ يكون جسم المستمع مفتوحاً وخاصة الذراعين بحيث لا يكونان مربوطين وأن تكون الأيدي مفتوحة وفي مدى النظر .
- ❑ أن يكون المستمع مبتسماً مع تعابير وجه مريحة ومشجعة .

- ❑ أن يكون المستمع هادئاً وليس متراخياً، أو مشدوداً، أو متوتراً، أو مترهلاً.

وكمساعدة للذاكرة فإنه يستعمل اصطلاح (**SOLER**) وكما يلي:

S : قف، أو اجلس بشكل مستقيم، أدر وجهك باحترام إلى الشخص الآخر وابتسم .

O : عليك بوضع مفتوح للجسم – لا تضع ساقين أحدهما على الأخرى، ولا تجعل ذراعيك مكتوفتين .

L : مِلْ باتجاه الشخص الآخر بشكل طفيف ولا تبتعد كثيراً عنه .

E : حافظ بشكل ثابت على نظرك بحيث لا تكثر من التحديق واصدر بعض الضجة المشجعة والمحببة .

R : استرخِ وكن مرتاحاً وابق متيقظاً وتجنب الترهل أو العبث بأي شيء .

وللإيجاز : إذا أردت أن يصغي الناس إليك فيجب عليك ان تبين لهم أنك مصغٍ ومستمع جيد وأن مفتاح ذلك كله هي لغة الجسد.

هل يجعلك هذا غير مرتاح ؟

لقد لاحظت كثيراً أنه إذا لم يعتد الناس على تقدير قيمة الرسائل غير الشفوية التي يرسلونها فسيشعرون أنهم غير مرتاحين وواعين لأنفسهم وعند ذلك يبدأون بالحرص على استعمال لغة

الجسد. ويمكن أن تركز بشكل مكثف للوصول إلى لغة الجسد الصحيحة والتي لا يقول الناس عنها أية كلمة، أو أنك ستجد نفسك تتنازع حول الذي يهم والذي لا يهم من لغة، وحركات الجسد.

بعض النواحي المهمة في لغة الجسد

- لا تمتلك أية كلمات أو جُمَلٌ -- ولكنها ترسل أجزاء من المعلومات التي تترابط لتكوّن رسالة كاملة .
- هذه الرسائل التي لا تكون أحياناً واضحة ومبهمة أحياناً أخرى هي بالأساس تتعلق بشعورنا .
- يستطيع الناس ان يتعلموا ويقرأوا تلك الرسائل بدرجة كبيرة من الدقة .
- لا تستطيع أن تتخلى عن لغة الجسد وأنك ترسل رسائل غير شفوية دائماً وطوال الوقت وبشكل عفوي .
- إن حركاتك وأوضاع جسدك المفضلة تحدد ما حولك عن نوعية الشخصية التي تملك .
- إذا لم تطابق أقوالك حركات جسدك فإن الناس سيصدقون حركات جسدك وليس كلماتك .

- ❑ يمكن أن تبدل من شعورك وذلك بالتغيير الواعي لحركات ولغة جسدك .

لا وحقاً ؟

وتحليلاً للنقطة الأخيرة من الفقرة السابقة فإن عاملين اثنين يجب أن يؤخذا بعين الاعتبار :

- ❑ **أولاً** : إنّ شعورك ولغة جسدك مرتبطة تماماً، وبشكل لصيق وأن العلاقات بينهما هي علامة في كلا الاتجاهين .
- ❑ **ثانياً** : إنّ ما تشعر به يعتمد كثيراً على رؤيتك لنفسك منعكساً في الآخرين وكيف يرونك .

فمثلاً إذا لم تكن واثقاً بنفسك، وأكتافك مدلاّة، وجسدك متوتر، ودائم النظر إلى الأسفل وليس إلى الناس ويداك مكتوفتان فبمقدورك أن تغير شعورك للأحسن وذلك بالوقوف منتصباً مع إرخاء عضلاتك، وفك ذراعيك، والبسمة على وجهك .

وثانياً إذا قمت بعمل هذه الأشياء فإن الناس من حولك سوف يرونك واثقاً، ومطمئناً وتقوم لغة أجسامهم ببث الرسالة إليك وعندما تقرأ هذه الرسالة ستبدأ بتصديقها فوراً ودون إبطاء .

وتستطيع أن تستفيد من هذا إذا :

- ❑ أصبحت متيقناً من الكيفية التي تريد أن تظهر بها وتحاكيها .

- إذا أصبحت متيقناً كذلك من الكيفية التي أصبحت عليها، وكم تختلف أنت عن الشخص المحاكي.
- إذا بدأت تتصرف كما لو أنك أنت ذاك النوع من الأشخاص الذين تود أن تكون حقيقة منهم .

كيفية طرح الأسئلة الصحيحة

وحيث أنك بدأت بترتيب لغة جسدك ليرسل لك الرسائل التي تريد للأشخاص الآخرين وتجعلهم يستمعون إليك ويتكلمون معك وأنك بدأت تلاحظ الرسائل غير الشفوية للأشخاص الآخرين وأردت كذلك من الشخص الآخر أن يتكلم حيث أن اتصالاً ذا اتجاهين بدأ يأخذ مجراه بينكما فعلياً، والآن عليك أن تبدأ بطرح الأسئلة .

إن موضوع مهارات طرح الأسئلة الجيدة هو أساس فن الاتصال الجيد. وكما قال أحد الأصدقاء : إذا عرفت فقط ما الذي تعرفه فإنك لن تضيف إلى معلوماتك شيئاً. بالإضافة إلى ذلك فإن الشخص الذي يواظب على طرح الأسئلة سيكون هو الشخص الوحيد القادر على إدارة اتجاه مواضيع المحادثات. وهذا يعني بطبيعة الحال ان موظفاً صغيراً، أو أقل نفوذاً يستطيع أن يسيطر

علـــى الموقف، وذلك بطرحه أسئلة صحيحة وحيوية. وسيُعالج هذا بشكل أكثر في الفصل الثالث من هذا الكتاب .

إن الفرق الرئيـــسي في طرح الأسئلة يكمن في أنه يوجد سؤال مغلق يعالج حقيقة مفردة وله جواب محدد بنعـــم، أو لا، وســؤال مفتــوح يشجع الشخص الآخر على التكلم، والأطناب، والشرح. إن معظم الناس يعون هذه الحقيقة ولكنهم يجدون صعوبة بالغـــة فـــي إيجاد الأسئلـــة الخلاقة، والمفتوحة لذلك إليك بعـــض الاقتراحـــات بهذا الصدد :

الأسئلة المفتوحة والصريحة تساعدك على الانطلاق

- ماذا حدث عندما ذهبت لرؤيته ؟
- كيف بإمكاننا أن نعالج هذا الوضع ؟
- أخبرني كيف يمكن أن ترى الوضع ؟
- كيف تشعر حيال هذا الأمر ؟

إنه من الأفضل أن تبدأ أية مواجهة بأسئلة مفتوحة، وصريحـــة، وتتدرج إلى التفاصيل بعد أن تأخذ الصورة العامة الكلية، وتوفيـــها حقها .

الأسئلة المشجعة تحافظ على التقدم في الموضوع وتكتشف خفايا القضايا

- هل تستطيع أن تخبرني أكثر قليلاً عما فعلته ؟
- وبعد ذلك ما الذي حدث ؟
- استمر من فضلك هذا شيء مفيد .
- كيف تعني بذلك ؟
- بأية طريقة من الطرق ؟

إن كل هذه الأسئلة أعلاه يمكن أن تعيد انطلاقة الشخص الذي أعطاك إجابات قصيرة، وناقصة في المرة الأولى، وتستطيع أن تحافظ على التقدم في الموضوع بالإصغاء إلى الكلمات، والمواضيع الرئيسية في الخطاب وأن تضمنها في سؤالك القادم. فمثلاً إذا قال أحدهم سوف أضع حداً لهذا فإن سؤالك التالي له سيكون : حسناً وما الإجراءات التي اتخذتها لتضع هذا الحد ؟

إن غالبية من الناس يمكن أن يبدأو بأسئلة جيدة ولكنهم لا يستطيعون متابعة موضوعهم بالشكل الصحيح حيث يمكن أن يلمسوا الموضوع، ولا يحصلوا على المعلومة المفيدة، والكافية .

الأسئلة الدقيقة تؤدي إلى التعمق والدقة

- كيف وصلت إلى ذلك القرار ؟

- ماذا تعتقد سبب حدوث ذلك ؟
- أخبرني عن المرة الأخيرة حينما لاحظت وجود شيء كهذا .

احترس من كلمة لماذا ... ؟ لأنها توحي بالانطباع بأن السائل ينتقد، أو لا يوافق. وحالما بدأت بتوجيه الأسئلة، فإنه من المهم أن تحافظ على لغة مفتوحة، وصادقة للجسم، وإلاّ فإنك سوف تظهر كـ "الجستابو" الألماني وستواجه بالمقاومة .

الأسئلة المغلقة تؤدي للحصول على معلومات مضبوطة

- في أي وقت حدث ذلك ؟
- هل ذهبت إلى ذلك المكان ؟

ويمكنك استعمال كلمة كيف، وكلمة كم. لأن الأسئلة المغلقة يمكن أن تصبح مفيدة لجلب، وفحص التفاصيل الدقيقة، ولكنها ليست جيدة ولا تساعد أيّاً من المتواجهين في إضفاء العلاقة الودية، والاسترخاء عليهما. وإذا أحسست أن الشخص الآخر يبدأ بإعطاء أجوبة ناقصة وقصيرة فحاول أن تطرح أسئلة مفتوحة لتعيد الأشياء إلى مجراها الطبيعي من جديد .

الأسئلة التي يجب أن تتجنبها

- أسئلة المكاشفة : وهي ليست بالأسئلة بل بيانات مموّهة مثـــل هل تشعر أن ؟ وهي في واقع الأمر تعنـــي اشعـــر أن أن ...، بينمـــا يجب أن يكون السؤال أليس صحيحاً أنّ ؟ يعني أعتقـــد أنا إنّ كذا وكذا ...
- الأسئلة المحمّلة : وهي ليست بالأسئلة أيضاً، ولكنـــها تعـــابير لعدم القبول مثل ألاّ ترى أن ... ؟ وألا تدرك أن ... ؟ وكلاهما يعـــني اللوم، والسخرية. وهي ليست بالأسئلة الحقيقية بل أسئلة مخادعة يجب تجنبها .

الأسئلة مفيدة حصراً إذا استمعت إلى الأجوبة

إن الأجوبة التفكيرية تستطيع أن تدعم لغة الجسد، وتشير إلـــى أنك تصـــغي، وتسمع جيداً. ويجب على ما يبـــدو أنـــه موضـــوع رئيس واعكســـه حالاً، وأنه لمن الأفضل أن تســـتعمل بيانـــات لا أسئلة عليها مثل أنت تشعر أن ....، أنت تعتقد أن ....، أنت ترى هذا كـــ....، وإذا كنـــت غير متأكد، فغلّف تفكيرك بشـــيء مـــن التجريبية مثل أن تقول: يبدو لي أنك كمن يشعر أن......، وأننـــي يحصـــل لدي انطباع بأن ......، وذلك لجعـــل الشخـــص الآخـــر يصـــحح أي سوء تفاهم قد يجعل من طـــرح الأســـئلة. وكفـــائدة

إضافية فإنك إذا فكرت بطريقة متكررة فستجد أنك لست بحاجة لأخذ أية ملاحظات.

وإذا قمت دائماً بتلخيص الذي يحدث بين كل واحد منكما، وبين الأخر فإنك ستحصل على النتائج التالية :

- ستصبح الأشياء أكثر وضوحاً بينكما.
- ستبرهن أنك حقيقة كنت مصغياً ومستمعاً .
- إنّه كان هناك شعور بالتعاون، والاتفاق .
- إنّه بمقدورك أن تغلق موضوعاً، وتبدأ ببحث موضوع آخر .

فإذا اخترت أن تقول أي شيء فلخص الذي قيل، وما حدث بينكما .

المهارات الأساسية النوع رقم ٣

كيفية الحصول على الاتفاق

إن عملية الحصول على اتفاق تتلخص بالنقاط الآتية :

- تأسيس العلاقة وذلك باستعمال السلوك غير الشفوي والمفيد (ص٢٦-ص٢٩) .
- تجهيز اتفاق لحل المنازعات مع الطرف الآخر (ص٢٠-ص٢١) .
- التركيز على حل مشترك (ص٢١) .

- اطرح الأسئلة لتحصل على وجهات نظر الآخرين (ص٢٩-ص٣١).
- تصرف بشكل إيجابي بحيث تحصل على استماع مقبول لآرائك (ص٢٤-ص٢٥) .
- فتش عمّا تستطيع أن توافق عليه وقم بتلخيصه (صفحة ٣٢).
- أعد العملية حتى توافقا أنتما الاثنان على تسوية القضايا الرئيسية بابرام اتفاق لكافة القضايا بينكما.
- اكتبا معاً بياناً موقّعاً بينكما حول كافة النتائج، والأعمال وحددا الموعد الزمني لتنفيذ ما اتفق عليه .
- اذهب وأنجز ما اتفقت عليه .

إن الفصل الثالث التالي من هذا الكتاب سوف يعالج بالتفصيل كيف تستطيع أن تستعمل الأسلوب الصحيح في فن الاتصال بينكما ومن خلال قوائم الفحص سوف نتدرب على تطبيق تلك المبادئ في حالات دراسية خاصة .

ملخّص

لقد عالج هذا الفصل المواضيع التالية :

- كيفية الحصول على التعاون وعلى اتفاقيات لحل المشاكل .
- كيفية جعل نفسك مسموعاً ومفهوماً .
- الاستفادة بشكل أكبر من الطرق غير الشفوية .

- كيفية البحث عمّا تحتاج أن تعرف .
- الكيفية الصحيحة لطرح الأسئلة .
- كيفية التوصل إلى اتفاق .

تجارب

الحصول على التعاون من شخص ما

من الذي ستحاول أن تجرب معه التجربة التي في الصفحات (٢٠) و (٢١) ؟ اختر شخصاً بحيث لا يكون عدوانياً لتبدأ معه واختر موضوعاً سهلاً لا يكون فيه سبب الخلاف قوياً بينكما، وإذا نجح هذا فاختر موضوعاً أقل سهولة .

كيفية جعل نفسك مسموعاً ومفهوماً

اختر شخصاً تحترمه وتعجب به أنت والآخرون. ما هي لغة جسم هذا الشخص ؟ هل هي تتكلم ؟ ما نوع الأشياء التي تقولها؟ أي من تلك الأشياء ستحاول أن تتعلم كي يحترمك الناس ويُعجبوا بك أكثر ؟

الاستفادة بشكل أكبر من الطرق غير الشفوية

في المرة القادمة وعندما تكون مع شخص آخر، خذ ثانية أو

اثنتين لتصبح متعرفاً على ما يفعله جسدك. ما هـــو وضـــع هـــذا الجسد، وإلى أين تنظر، وماذا تفعل يداك وقدماك ؟ وحالما تنبـــهت إلى هذه الأشياء فعليك أن تسأل : هل تَتطبِـــقْ حركـــات أعضـــاء جسدك مع الذي تود أن تقول ؟ أم تقول شيئاً وتفعل شيئاً آخر ؟

كيفية البحث عمّا تحتاج أن تعرف

ما هي المعلومات الإضافية التي ستكون مفيدة لك ســـواءً فـــي العمل أو في خارج العمل ؟ من يعرف هـــذا ؟ اخـــتر شخصـــاً لا تتوافق معه كثيراً ثم استعمل الصفحات مـــن (٣٢-٣٣) لتخطـــط لتحضير اجتماع معه وحضر الأسئلة التي ستوجهها إليه. لا تحاول إخبار هذا الشخص بأي شيء ولكن فقط ركز على كشـــف بعـــض الأشياء التي لم تعرفها فيه وعندما تنتهي جرب أن تلخـــص تلـــك الأشياء بدقة له قبل أن تغادر وتشكره .

الفصل الثالث

وجهاً لوجه

وجهاً لوجه

ما هو الشيء المحير بالنسبة لك

إن هذا الفصل يُبني ويعتمد على ما سبقه. وفيما يلي قائمة بأهم الأوضاع المحتملة الأكثر تحييراً بالنسبة لك. إن مدى الإرباك الذي يسببه كل وضع يعتمد على مع من ستكون، لذلك عليك أن تفرض أنك ستكون مع أناس أخبر منك وزملاء بنفس المستوى وأناس بخبرة أقل من خبرتك. ضع إشارة ✓ على الوضع الذي يناسب الحالة وتقدر أن تعالجه وتتعامل معه وضع إشارة X أمام الأوضاع التي لم تتعلم كيف تتعامل معها جيداً وذلك من خلال الجدول التالي :

عندما أكون مع الأشخاص	الأكثر خبرة	الزملاء	الأقل خبرة
الحصول على انتباه شخص مشغول .			
إثبات وجهة نظري.			
إقناع شخص ما بإجراء تغيير .			
معالجة شكاوى الآخرين.			
كونك مُدحت وأثني عليك .			
التعامل مع شخص غاضب.			
التعامل مع شخص عدواني.			
التعامل مع شخص منزعج.			

التكلم عن مشاعري .			
القيام بتدريب بعض الأشخاص .			
جلب الانتباه خلال الاجتماع.			
الاختلاف مع أحد الأشخاص.			
نقد أحد الأشخاص.			
مدح أحد الأشخاص .			
الحصول على مساهمة مرتجعة وأمينة .			
معالجة المساهمة المرتجعة بشكل إيجابي.			
السؤال عن الشيء الذي أريد .			
رفض الأشياء التي لا أرغب بعملها .			
فك اشتباك بين الأولويات .			
مفاتحة المواضيع الحساسة.			
شخص يتكلم كثيراً .			

ما هي النتائج المستخلصة؟

ألق نظرة على إجابتك السابقة ن حيث أنني أعتقد أن إجاباتك تبدو أصعب حين التعامل مع الناس الأقدم خبرة منك. إن الفصل الثاني من هذا الكتاب أوصى بطرق معينة لكي تحصل على مساعدة، وتعاون أحدهم حيث يوجد وجه آخر لهذه المعادلة إلاّ وهو مدى الثقة التي تشعر بها لتقوم بطلب ذلك العون حيث أن حالة وموقف ذلك الشخص يمكن أن تغير شعورك بشكل فجائي. فيمكن أن تتطلع إلى تعاون شخص ما ولكنك لست واثقاً من

قدرتك على أن تطلب الأمر، وتنهيه أو العكس بالعكس. إن هذا بطبيعة الحال سيؤثر على طريقة محاولاتك للتعامل مع أي خلاف، أو نزاع، أو عدم اتفاق. إن الشكل (٣:١) سيوضح الأساليب الخمسة الممكنة لإدارة النزاع وعدم الاتفاق .

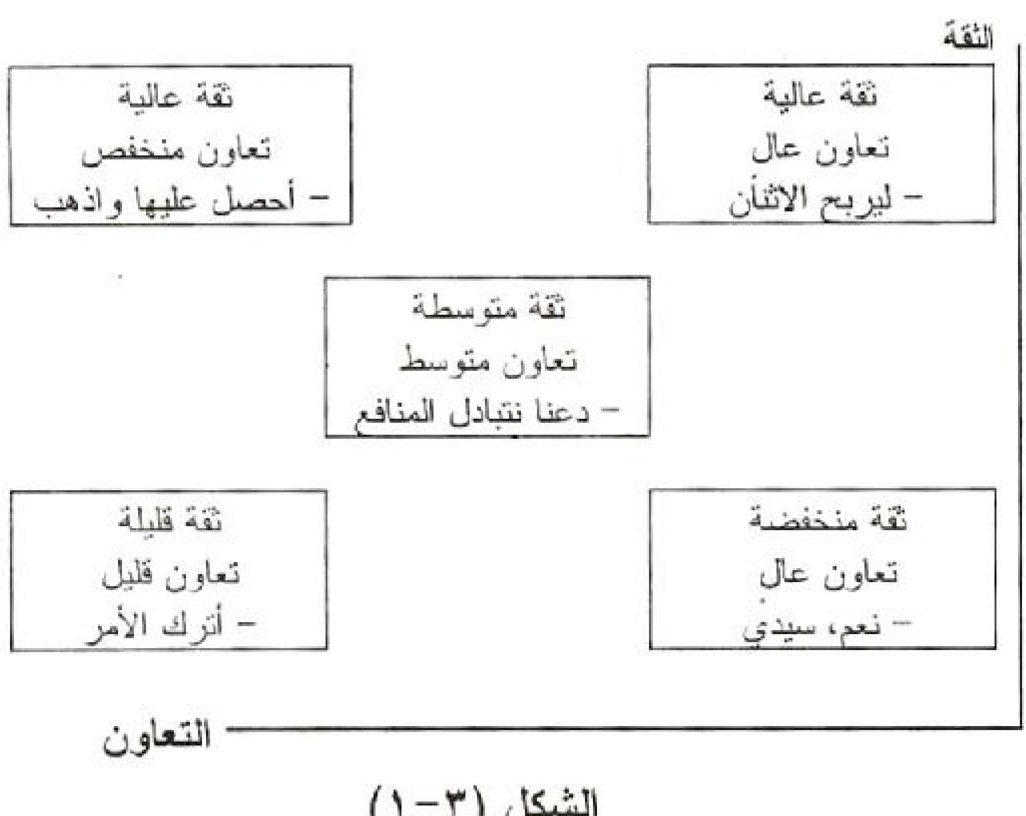
معلومات إضافية أكثر عن الأساليب الخمسة

أسلوب تقدم واذهب : عندما تشعر أنك واثق ولكن التعاون غير فعال

بعض الناس يستطيعون المحافظة على هذا الأسلوب طوال الوقت بأن يكونوا هجوميين على الدوام، ويدخلوا في نقاشات كثيرة ليست ضرورية. كما يوجد بعض الناس أيضاً من هذا النوع حيث يتحركون عندما يشعرون أن الشخص الذي أمامهم أقل قوة ونفوذاً منهم .

إن هذا الأسلوب لا يميل إلى الحصول على تعاون الأشخاص الآخرين ومن الممكن أن يحولهم إلى أعداء. لذلك، فإنه أسلوب وحيد معزول يمكن أن ينتج عنه كثير من الانفعالات غير محمودة العواقب. إن أسلوب يتوجب علي أن أربح وأن أفوز ولا أهتم بمن يخسر هو أسلوب غير فعال في حل المشاكل ويميل

أيضاً إلى دفع الناس الآخرين إما إلى الـهرب، أو إلى التذمر، والطاعة العمياء.



الشكل (٣-١)

إدارة الخلاف وعدم الاتفاق

أسلوب الهرب عندما لا تشعر بالثقة ولا بالتعاون

إنه من السهل أن يُجبر المرء على اتباع هذا الأسلوب فيما إذا واجه شخصاً عدوانياً، أو غضباناً. وحيث أنك لا تشعر بالقوة الكافية لتواجه الشخص الآخر ولا ترى لماذا عليك أن تعمل كل التعاون عندما لا يقدم الطرف الآخر أي تعاون على الإطلاق. وهذا

يتركك بأن تتجنب هذا الشخص، أو تترك الموضوع كله وتنسحب حيث أنها ستكون طريقة جيدة لجني مشاعر الامتعاض، والإحباط، والتهيج. وإن هذه المشاعر إما أنها ستعشش بداخلك أو ستنفجر بعنف عندما يصل الوضع إلى حافة الانفجار، وفوق التحمل.

أسلوب نعم سيدي : عندما تشعر بالتعاون وعدم الثقة

إن كثيراً من الناس قد تربوا على الطاعة، والمساعدة والتعاون ليتجنبوا إزعاج الآخرين، وخصوصاً رؤساءهم وذلك بإخفاء شعورهم السلبي وليحاولوا بأن يبدو هادئين. إنهم يشعروا أيضاً إنه لمن الوقاحة أن يطلبوا حاجتهم مباشرة ويذهبوا إلى استعمال التلميح على أمل أن يفهم الناس ما يقصدون وما يريدون. وحقاً إنها طريقة رائعة لأن تعد نفسك للإحباط بما أن معظمنا لا يجيد قراءة الأفكار .

وبشكل جلي، فإنه من الجيد أن يكون الإنسان متعاوناً ولكن يجب أن يكون كذلك واثقاً من نفسه ليطرح وجهة نظره ويطلب ما يريد وأن يفاوض بالطرق العملية ليتقدم. وإنه من المحتمل أن نلاحظ بأنك لا تستطيع أن تشتري علاقة الاحترام المتبادل

بالتنازلات من طرفك لصالح الطرف الآخر حيث لا يقدم هذا الأخير أي تنازل .

إن الناس الذين يستعملون هذا الأسلوب كثيرون، وربما يكونون أناساً لا يحبون الاعتداء، أو النزاع مع الآخرين. ومن السخرية أن التنازل عن إرادتهم غالباً ما يحولهم إلى أشخاص عدوانيين فيما بعد .

أسلوب دعنا نتبادل المنافع عندما تشعر بثقة وتعاون متوسطين

إن هذا الأسلوب يهدف إلى إيجاد تسوية عملية يتعايش معها الطرفان، لذلك فإن له بعض الفوائد التي تتضمن تنازل الطرفين عن أشياء يرغبان بها من أجل التوصل إلى شيء يريدانه حقاً وذلك بالوصول إلى اتفاق عملي. وإنه بهذه الطريقة يحتمل أن تنتج عنه أفعال مؤثرة أكثر من الأساليب الثلاثة السابقة حيث إذا حصل الطرفان على بعض من الأهداف التي يريدانها فإنهما بذلك سيلتزمان بالاتفاق ويتحركان إلى الأمام .

إن الناس يميلون بطبعهم إلى استهداف التوصل إلى تسوية عندما يريدون أن يروا أية نتائج عملية ولكنهم لا يثقون كلياً بالطرف الآخر حيث من الممكن أن لا يكونوا مباشرين ومنفتحين

بشكل كامل ويحاولوا أن يناوروا أو يخدعوا الطرف الآخر وذلك كي يربحوا شريحة وافرة من الكعكة التي أمامهم. إن هذا الأسلوب المخادع له عادة مكاسب قصيرة الأجل ولكن ستكون هناك خسارة مؤثرة وهامة على المدى الطويل .

وعلى الأقل فإن أسلوب تبادل المنفعة يستطيع أن يكون أسلوباً عملياً ناجحاً لأن معظم الناس هم منفتحون إلى المفاوضات لأنها الطريق المؤدية إلى جلب المكاسب، والتحسن. إن الناس ذا أسلوب نعم، سيدي طوال الوقت سيجدون أنه من المعقول وبسهولة التحول إلى أسلوب تبادل المنافع، سيدي .

أسلوب دعنا نربح الاثنين – عندما تشعر بالتعاون والثقة المشتركين

إن الاختلاف الأساسي بين هذا الأسلوب، والأساليب السابقة الأخرى هو أنك تركز على حل القضايا بدلاً من محاولة هزيمة الطرف الآخر، أو الدفاع عن نفسك ضد أخطار حقيقية، أو متخيَّلة. إن الفريقين يعملان مع بعضهما للحصول على أفضل الأجوبة الممكنة لكليهما مع أنه يبدو لأول وهلة كالصفقة، والتي تفترض أن الكعكة لها حجم محدد ومن المحتمل أن تحدث بعض الإشكالات على اقتسام تلك الكعكة. ومع ذلك فإن الفريقين اللذين

يعملان مع بعضهما على حل المشاكل يستطيعان أن يخلقا المنـــافع لبعضهما البعض وذلك بخلق جو من الثقـــة المتبادلـــة والتعـــاون ولذلـــك فإن هذا سوف يخلق جو من الثقة وســيثق بـــك الطـــرف الآخر وهذا لن يتأتى إلاّ إذا أظهرت بأنك جدير بالثقة .

كيف تعمل على إنجاح أسلوب دعنا نربح الاثنان

ستكون فقط قادراً على العمل على إنجاح هذا الأسلوب إذا :

- أردت أن تستفيد من الوضع الحالي .
- أردت كذلك أن تجعل الطرف الآخر يستفيد من هذا الوضع .
- إذا أردت أن تحسن من العلاقات معه .
- إذا استطعت أن تتصرف بطريقة جديرة بالثقة .
- إذا استطعت أن تركز على حلول عملية للخلافات .
- إذا استطعت أن توقف محاولات تسجيل نقـــاط لصـــالحك أو هزيمة الطرف الآخر .
- إذا استطعت أن تحترم الشخص الآخر، وأن تخطط ما ستفعل، وتفعل ما تقول وأن تبقى هادئاً أثناء قوله وأن تتفاوض علـــى حلول مشتركة مفيدة .

إن أسلوب دعنا نربح الاثنين ليس بالأسلوب سهل الاســـتعمال، لكنه الأسلوب الواحد الفريد الذي يمكن أن تبدأ به من حيـــث أنـــه

يعطي حلولاً عملية ولا يترك شعـــوراً مريـــراً لـــدى الطرفيـــن. وبالإضافة إلى ذلك، فإذا بدأت بهذا الأسلوب ولم ينجح فبإمكـــانك اللجوء إلى الأساليب الأربعة الأخرى السابقة. وإذا بدأت بواحد من تلك الأربعة ولم ينجح فإنك بهذا لم تـــهيء الظـــروف الصحيحـــة لإنجاح أسلوب دعنا نربح الاثنان .

ما هي أولوياتك المفضلة - أفضلياتك

يوجد هناك استبيانات تهدف إلى تشخيص أسلوبك المفضل، ومع ذلـــك وكشخص ذكي تعرف قليلاً عن ذاتك، فإنني أقترح عليك بأن أسألـــك لتقرر. أولاً، تعرف على خمسة خلافات متنوعة حدثت مع بعض الأشخاص :

- ❑ واحدة حيث كنت مسروراً بالنتيجة .
- ❑ واحدة حيث كنت غير مسرورٍ بالنتيجة .
- ❑ واحدة حيث تفكر أن الشخص الآخر كان غير مسرورٍ .
- ❑ واحدة حيث تعتقد أن الشخص الآخر كان مسروراً .
- ❑ واحدة حيث تعرف أنكما كنتما مسرورين .

والآن فكر كيف اتخذت مدخلاً لكل من هـــذه الأوضـــاع ودونّ الملاحظات التالية :

- ❑ أي الأساليب كنت قد استعملت لتبدأ مع كل واحدة .

- ما هي الأساليب الأخرى التي استعملت .
- أي أسلوب استعملته أكثر من غيره .
- أي أسلوب استعملته أقل من غيره .
- أي أسلوب نجح أكثر من غيره .
- أي أسلوب فشل وكان سيئاً .

سجل ملاحظاتك فيما يلي :

أسلوب إدارة الصراع الذي اتجهت إلى استعماله أكثر من غيره هو:

أسلوب إدارة الصراع الذي اتجهت إلى العودة إليه هو :

أسلوب إدارة الصراع الذي أميل إلى استعماله قليلاً هو :

إن منافع أفضلياتي هي :

إن مساوئ أفضلياتي هي :

ملخص

- هناك خمسة أساليب لفن الاتصال في إدارة الصراع :
- أسلوب اذهب واحصل عليه : حيث أنك أنت الرابح، والطرف الآخر هو الخاسر .
- أسلوب الهرب (ترك الأمر): حيث يخسر كلا الطرفين.
- أسلوب نعم سيدي : حيث تجعل الشخص الآخر رابحاً .
- أسلوب دعنا نتبادل المنفعة (المقايضة) : حيث يربح الاثنان جزءاً ويخسران آخر .
- أسلوب دعنا نربح الاثنان: حيث يساعد الواحد الآخر ليربح كل منكما ما يستطيع .

تجارب

ما المشاكل المحيّرة التي سوف تعالجها ؟

ارجع إلى الاختبارات التي عملتها في بداية هذا الفصل. ولتبدأ

اختر واحداً سهلاً من تلك التي تود أن تحسّنها وفكر في شخـــــص حقيقي من الممكن أن تجري تجربتك عليه .

إن الوضع الذي أريد أن أعالجه بطريقة أحسن هو ...

على المقياس واحد إلى عشرة، سوف أعمل ما في وسعي لمعالجة الأوضاع :

ماذا يتوجب عليّ أن أفعل قبل أن أضع لنفسي أية علامة ونقطة واحدة أعلى ...

أسلوب الاتصال الأحسن الذي يناسب هو الوضع التالي:

أسلوب الاتصال الذي يجب عليّ أن أتجنب استعمانه لهذا الغرض هو :

ماذا سأفعل الآن حيال هذا وبالتفصيل :

عندما تبدأ بالانطلاق، فكر بماذا حدث ودوّن الملاحظات كما يلي :

إن الأسلوب الذي استعملته كثيراً كان :

وإن النتائج الجيدة كانت :

وإن النتائج التي كنت قد أحببتها ولكني لم أحصل عليها كانت :

والأشياء التي يتوجب عليّ أن أتذكرها لأعملها في المرة القادمة هي:

والأشياء التي يجب علي أن أتذكرها لأتجنبها في المرة القادمة :

والآن دعنا نرَ ما تستطيع عمله لتحسين نتـائجك، سـواءً مـع الوضع نفسه، أو مع غيره من النموذج الـذي علـى الصفحـات (٣٥،٣٦) .

إن الوضع الذي أريد أن أعالجه بشكل أفضل هو :

وعلى مقياس من (١ – ١٠)، سأعطي علامة لمقدرتي على معالجة هذا الوضع كما يلي :

الذي كنت سأعمله قبل أن أعطي علامة لنفسي نقطة واحدة أعلى :

أسلوب الاتصال الذي يناسب هذا الوضع بشكل افضل :

أسلوب الاتصال الذي يجب عليّ أن أتجنب استعماله لهذا :

ما يتوجب عليّ القيام بفعله الآن حول هذا (بالتفصيل) :

وعندما يصبح لديك انطلاقة أخرى، سجل ما حدث على النموذج التالي. إن هذا المدخل للتحسين على مراحل سهلة سوف يعطيك أفضل الفرص .

إن الأسلوب الذي استعملته فعلياً بشكل أكبر كان :

وإن النتائج الجيدة الناجمة عن هذا الأسلوب :

والنتائج التي أحببت لكني لم أحصل عليها كانت :

الأشياء التي يتوجب علي أن أتذكرها لأنفذها في المرة القادمة :

والأشياء التي يجب أن أتذكرها لأتجنبها في المرة القادمة هي :

الفصل الرابع

التخطيط والتحضير للمحاضرة

التخطيط والتحضير للمحاضرة

الهموم الرئيسية

إنني أقوم (المؤلف) بمساعدة الناس للتعلم على إلقاء المحاضرات منذ عام (١٩٧٠) بمعدل (٢٠٠-٣٠٠) شخص كل عام، لذا فإنني أقدر أن أبدد شكوككم باتباع الآتي :

- كيف أسيطر على أعصابي وأبني ثقتي بنفسي ؟
- كيف أُحضِّر وماذا أضع وماذا أترك ؟
- ما نوع الملاحظات العملية التي استعملها خلال اليوم ؟
- ما هي الأشياء المفيدة التي أعملها خلال المحاضرة ؟
- كيف أعالج الأسئلة الواردة من المستمعين ؟
- ماذا عن استعمال المساعدات البصرية ؟

وبالطبع فإنه يوجد أشياء أخرى، ولكن حالما تستطيع أن تتقن النقاط الواردة أعلاه فإن الباقي سيأتي مع الخبرة، والحياة العملية، وخصوصاً إذا استطعت أن تحصل على التغذية المرتجعة عن كيفية أدائك بشكل داعم، وفعّال .

كيفية التحضير

من أجل البدء، ماذا تشعر عن قدرتك على إلقاء محاضرة؟ فيما يلي بعض الأفكار البسيطة حول المواضيع الرئيسية المتضمنة في الإعداد لإلقاء المحاضرة، مرتبة في عشرة أقسام، حيث أن المطلوب هو أن تختار فكرتين فقط من كل قسم على أن تكونا قريبتين من ما تشعر به وكما يلي :

١- يجب أن تبدأ بإعداد المحاضرة بوساطة: ☐

أ- تدوين كل شيء تود أن تقوله . ☐

ب- التدوين باختصار لبعض أفكار على الورق. ☐

ج- تقرير أي النتائج تود أن تحصل عليها . ☐

د- سؤال الآخرين عن إعطائك بعض الأفكار. ☐

هـ- الانتهاء من المحاضرة الملقاة من آخر شخص. ☐

و- كتابة تقرير عمّا يريد مستمعوك أن يحصلوا عليه. ☐

٢- أهمية هدوء الأعصاب في إلقاء المحاضرة :

أ- تستطيع أن تتعلمه وتسيطر عليه بشكل إيجابي. ☐

ب- يجب أن لا تشعر به. ☐

ج- معظم الناس لا يشعرون به. ☐

د- يشعر به المتحدثون المجربون . ☐

هـ- يجب أن تتعايش معه.

و- ستخسره مع التقدم بالخبرة.

٣- لتتكلم لمدة ٢٠ دقيقة، فيجب عليك أن تسمح لحوالي :

أ- نصف ساعة من التحضير والإعداد.

ب- ساعة من التحضير والإعداد .

ج- ساعتين من التحضير والإعداد.

د- ٤ ساعات من التحضير والإعداد.

هـ- ٦ ساعات من التحضير والإعداد.

و- ٨ ساعات من التحضير والإعداد.

٤- يجب أن تكون ملاحظتك التي ستلقيها :

أ- مطبوعة لمزيد من الوضوح.

ب- مكتوبة بخط عريض على بطاقات صغيرة .

ج- تحتوي على كلمة ستلقيها .

د- تحفظها عن ظهر قلب وغيباً.

هـ- تحتوي على كلمات رئيسية لكل فكرة من الخطاب.

و- فقط ستكون قائمة موجزة بالعناوين الرئيسية للمحاضرة.

٥- الأشياء الأكثر أهمية في المحاضرة هي أن :

أ- تلقيها بدون أي تردد.

ب- تركز على قول ما تعرف.

ج- تشرك المستمعين في محاضرتك. ☐

د- تنظر إلى كل شخص في عينيه بشكل متكرر. ☐

هـ- تقول بالضبط ما خططت لقوله . ☐

و- توقف الأسئلة من أجل أن لا تشت عن الموضوع. ☐

٦- المساعدات البصرية ستكون :

أ- تحتوي على أقل عدد ممكن من الكلمات. ☐

ب- تعيد معظم الكلمات التي تقولها . ☐

ج- مصممة كالجزء الأخير من التحضير . ☐

د- الشيء الرئيسي الذي سيتذكره الناس . ☐

هـ- ملخص كامل عن محاضرتك . ☐

و- تعمل فقط إذا أنتجت بشكل مُحترف. ☐

٧- الأسئلة المطروحة من المستمعين :

أ- ستجعلك أكثر اطمئناناً . ☐

ب- ستكون إزعاجاً، وتشتيتاً . ☐

ج- القصد منها الإيقاع بك . ☐

د- ستكون وسيلة جيدة لإرساء علاقة حميمة مع الناس. ☐

هـ- ستكون أفضل لو طرحت في نهاية المحاضرة . ☐

و- ستكون فرصة لتبين، وتظهر حقيقة معرفتك . ☐

٨- سيتذكر الناس على الأغلب :

أ- معظم محاضرتك. ☐

ب- حوالي نصف المحاضرة. ☐

ج- ما بين الثلث والنصف . ☐

د- حوالي ١٠ بالمائة . ☐

و- البداية والنهاية . ☐

هـ- حوالي نصف دزينة من النقاط. ☐

٩- أحسن طريقة لإنهاء المحاضرة هي أن :

أ- تنهيها بالعمل الذي تريد. ☐

ب- تفسح مجالاً لتوجيه الأسئلة. ☐

ج- تخرج سريعاً قبل أن يبدأوا بتوجيه الأسئلة. ☐

د- تتوقف إذا لم يبق عندك ما تقول . ☐

هـ- تلخص النقاط الرئيسية . ☐

و- تجعل شخصاً آخر مستعداً أن يتكلم بدلاً عنك . ☐

١٠- من أحسن الطرق بأن تكون مقنعاً هو أن :

أ- تقدم ما استطعت من المنافع، والفوائد. ☐

ب- تقدم حاله مقننة، ومختصرة . ☐

ج- تجادل بقوة ضد أية معارضة . ☐

د- تسأل، وتلخيص . ☐

هـ- تبدأ بأرضية مشتركة . ☐

و- تبذل جهدك في المحاضرة ولا تشجع النقاش . ☐

سأعطي بعض الملاحظات على الأفكار السابقة لاحقاً ولكن دوّن الآن بطريقة مختصرة ما استوعبته عن إلقاء المحاضرات وكما يلي :

للمحاضرات، والتقديمات، فإنني أستطيع أن أعالج الآتي :

وكذلك فيما يتعلق بالمحاضرات، والتقديمات، فإنني لم أستطع أن أفهم ما يلي :

كيف تحسن أداءك

إليك فيما يلي بعض الملاحظات عن كيفية تحسين الأداء مرتكزاً على (٢٥) سنة من العمل مع محاضرين ومتحدثين في جميع المجالات مع وضع علامات لكل نقطة من النقاط المتناولة :

١- البدء في عملية التحضير للمحاضرة :

أ- إذا حاولت أن تبدأ بدون أي هدف، لذا فإن ملاحظاتك ستكون غير منظمة – صفر .

ب- إذا لم تعرف ما الموضوع الذي أنت ذاهبٌ لأجله فإنك سوف تنتهي إلى لا شيء – صفر .

ج- وبشكل مطلق فيجب أن تبدأ بتعريف أهدافك وبعد ذلك قرر كيف تصل إليها – ٥ .

د- سيكون من المفيد إذا أحسنت اختيار الناس – ٢ نقطة .

هـ- إنها فكرة سخيفة إذا تذمرت من أي شيء – صفر .

و- من المفيد إذا حاولت سؤال الناس عن الذي يعرفونه وما يريدون معرفته – ٥ نقاط .

٢- العصبية في إلقاء المحاضرات :

أ- من المستحسن أن تكون جاهزاً للكلام ولكن يجب أن لا تكثر من الثرثرة – (٥) نقاط .

ب- مُرْ الناس بالكف عن عمل أو الشعور بأي شيء هو أمر غير معقول - صفر .

ج- إنه غير صحيح أن معظم الناس لا يشعرون متى أولئك العصبيين يجب أن يكونوا - صفر .

د- إنه صحيح أن الناس المجربين يشعرون كذلك حيث نحتد ونعاقب لكن بشكل إيجابي - ٥ .

هـ- لا، يجب أن لا تعيش مع العصبية وأن لا تجاريها - صفر .

و- ربما يمكن أن تخسر مع مرور التجربة أعصابك ولكن يجب أن تتعلم من تجاربك - ٢ .

٣- الوقت اللازم لتحضير محاضرة من (٢٠) دقيقة :

أ- إذا كان الوقت نصف ساعة فستشعر أنك غير مستعد وعصبي جداً - صفر .

ب- إذا كان الوقت ساعة فإن هذا أفضل ولكن ليس بالكافي - صفر.

ج- إذا كان الوقت ساعتين فإنه أيضاً أفضل ولكنك لم تحصل على الوقت الكافي لتُعد نفسك جيداً وبشكل مناسب - ١ نقطة.

د- إذا كان الوقت (٤) ساعات فإن هذا بالكاد يكون كافياً - ٢ نقطة.

هـ- إذا كان الوقت (٦) ساعات فإن معظمنا يحتاج هـذا الوقـت لينجز مهمة محترمة – ٥ نقاط .

و- إذا كان الوقت (٨) ساعات فإن بعضنا بحاجة لهذا الوقت قبـل أن ينجز العمل بشكل صحيح – ٥ نقاط .

٤- وبخصوص ملاحظات التكلم :

أ- فإذا كانت هذه الملاحظات مطبوعة فإنك ستضيع وقتك ولا تجد لك مقعداً – صفر .

ب- فإذا كانت مكتوبة بخط عريض فستقرأها بسهولة وإذا كتبـت على بطاقات صغيرة فإنك ستتديرها بسهولة – ٥ نقاط .

ج- إذا كانت تحتوي كل كلمة تود قولها فإنك ستضيع كل شيء – صفر .

د- إذا كنت تحفظها عن ظهر قلب وغيباً فإن هذا ليس ضرورياً ويمكن أن تحفظ كيف تبدأ النهاية وليس جميع ما يبقى من النص – صفر .

هـ- إذا كانت تحتوي على العناوين الرئيسية فإنها ستذكرك بمـا قررت أن تقوله – ٥ نقاط .

و- إذا كانت فقط تحتوي على عناوين مختصرة فمن الممكن أن لا تذكرك بما تريد أن تقول – ٢ نقطة .

٥- الأشياء الأكثر أهمية في المحاضرة :

أ- أن تبدأ بالمحاضرة من دون تردد فإن هذا غير معقـــول تمامـــاً لأن كل شخص يتردد دائماً في البداية – صفر .

ب- إذا ركزت على قول ما تعرف فإن هذا شيء خطير لأنك دائماً تعرف أكثر من الوقت المسموح لك بالقول فيه – ٢نقطة .

ج- إذا جعلت الجمهور يشارك فهذا عين الصواب وهناك كثير من الطرق لإنجاز هذه المهمة الرئيسية – ٥نقاط .

د- أن تنظر إلى عين كل شخص وباستمرار فإن هـــذا شـــيء لا يمكن أن تفعله دائماً – ٥نقاط .

هـ- أن تقول بالضبط ما خططت له أن تقول : يوجد له بعض المزايا ولكن من الأفضل أن يحتفظ المرء ببعض المرونة – ٢نقطة.

و- أن توقف وتمنع الأسئلة التي تشتتك فـــهذا عكـــس الاتصـــال الحقيقي حيث أن فن الاتصال مع الناس هو حوار ثنائي وليـــس حواراً أحادي الجانب – صفر .

٦- المساعدات البصرية

أ- إذا احتوت على بضع كلمات فهذا بالشيء الصحيح لأن الكلمات صغيرة ولا ترى وأنت بحـــاجة إلـــى كثـــير مـــن الصـــور والإيضاحات بدلاً من الكلمات – ٥ نقاط .

ب- إذا أعددت معظم الكلمات التي قلتها، وعرضتها على الشاشـــة فإن هذا لن يجدي لأنها مجرد كلمات – صفر .

ج- إذا كانت مصممة كجزء أخير من التحضيرات : فهذا خطأ لأن المساعدات البصرية هي أشياء أساسية في إنجاح المحاضرة – صفر .

د- أن تكون الشيء الرئيسي الذي سيتذكره الناس، فإن هذا صحيح لأن معظم الناس يفكرون ويتذكرون دائماً الصور – ٥علامات.

هـ- أن تكون المساعدات البصرية ملخصاً كاملاً عن المحاضرة، لأنه يوجد بعض الفائدة في هذا ولكن من الممكن أن يكون محلاً ولأن الكتيبات الصغيرة ستكون أفضل – ٢ .

و- إن هذه المساعدات ستنجح فقط في حالة إنتاجها بشكل محترف: فإن الأمر ليس كذلك ولأن أي شخص بمقدوره أن يتعلم كيـــف ينتج مساعدات بصرية فعالة – صفر .

٧- أسئلة المستمعين :

أ- ستجعلك أكثر اطمئناناً : أعتقد أن ذلك صحيح حسب التجربـــة، والذاكرة – ٥ نقاط .

ب- ستكون إزعاجاً وتشتيتاً للذهن : هي كذلك إذا لم ترد أن تعبر عن نفسك بفعالية – صفر .

ج- القصد منها الإيقاع بك : فهذا نادرٌ ما يكون صحيحاً، ولكن المتحدثين الذين يشعرون هكذا سيتصرفون بعدوانية وسيصادفون المتاعب – صفر .

د- طريقة جيدة لإرساء علاقة حميمة مع الناس : هذا صحيح لأنها من أحسن الطرق للاتصال بالناس وإقامة علاقات مقنعة – ٥ نقاط.

هـ- ستكون أفضل لو طرحت في نهاية المحاضرة : لا، إنه من الأفضل أن تتبنّى فترات طرح الأسئلة خلال إلقاء المحاضرة أودع الناس يقاطعون ويسألون – ٢ .

و- ستكون فرصة لتظهر حقيقة معارفك : لا، فإن تلك الأسئلة فرصة للمستمعين ليحصلوا على إجابات لأسئلتهم – صفر .

٨- ماذا سيتذكر الناس على الأغلب :

أ- معظم محاضراتك : أرى أنك ستكون خائب الظن لأن الذاكرة ليست جيدة بهذا الصدد – صفر .

ب- حوالي نصف المحاضرة : لا، فهذا ما يزال غير واقعي – صفر .

ج-ما بين الثلث والنصف : حسن، ربما وفي حالة إذا ما جهزتها بشكل جيد – ٢ نقطة .

د- حـوالي (١٠ بالمائة) من المحاضرة : نعم حقيقي جداً، لكـن هل ستكون العشرة بالمائة التي يهمك أن يتذكروها ؟ –٤ نقاط.

هـ- البدايـة والنهاية: نعم، محتمل جداً طالما أنك أعددتها جيداً – ٥ نقاط .

و- حوالي نصف دزينة من الكلمات : ومرة أخرى محتمل جداً إذا رتبتها بحيث تجعل من هذه النقاط حقيقة قابلة للتذكر .

٩-أحسن طريقة لإنهاء المحاضرة :

أ- تنهيها بالعمل الذي تريد : نعم إنها لفكرة ممتازة بما أن النـاس يتذكرون النهاية بشكل جيد جداً – ٥نقاط .

ب- تسأل عمَّن يريدون توجيه أسئلة : فإن هذا أحسن من لا شيء على ما أعتقد – ٢ نقطة .

ج- تخـرج سريعاً قبل أن يبـدأوا بتوجيـه الأسـئلة : لا علـى الإطلاق – صفر .

د- تتوقف إذا لم يبق عندك ما تقول : نعم فـهذه أحسـن طريقـة لتجعل الناس يتذكرونك بالسخرية – صفر .

هـ- تلخص النقاط الرئيسية ك نعم، حسن لقد حزرتها – ٥نقاط .

و- تجعـل شخصاً آخر مستعداً أن يقوم بالكلام بـدلاً منـك : لا، لأن هذا سيدمر حقيقة قوة بيانك النهائي وتأثيره – صفر .

١٠- أحسن الطرق بأن تكون مقنعاً :

أ- تقدم ما استطعت من الفائدة : لا تجازف في إعطاء كل الفوائد بل بعضاً منها وخصوصاً الفوائد الرئيسية – صفر .

ب- تقدم حالة مقننة ومختصرة : إن هذا من الممكن أن ينجح أحياناً لكن الناس ربما يظهرون عدم رضاهم ولا يوافقون – ٢نقطة .

ج- تجادل بقوة ضد أية معارضة : إن هذه طريقة جيدة لإطلاق المشاكل وخذلان الناس وصدهم – صفر .

د- تسأل أسئلة وتلخص الأجوبة : تماماً، وذلك بتشكيل حوار يأخذ بعين الاعتبار وجهات نظر كل شخص – ٥نقاط .

هـ- ابدأ بأرضية مشتركة : نعم مرة أخرى، ابدأ بأخذ موافقة مبكرة من الناس وربما سيستمرون بإعطائك هذه الموافقة – ٥ نقاط.

و- ابذل جهدك ولا تشجع النقاش : أخاف أن ينتهي هذا بذرف الدموع – صفر .

الآن دون فيما يلي باختصار كيف تستطيع أن تتحسن وتتطور :

إدارة السيطرة على أعصابك

تستطيع أن تثير أعصابك، لكن أرجوك أن لا تفعل !

أولاً وقبل كل شيء، ما هي وجهة نظرك عن المستمعين في محاضرتك ؟ هل تشعر أنهم أناس ناقدون ومزعجون حيث إنهم :

- ❑ يعرفون أكثر مما تعرف .
- ❑ أقوى منك وأكثر نفوذاً .
- ❑ يريدون أن يسكتوك .
- ❑ إنهم ينتظرون منك فقط أن ترتكب أخطاءً حتى يستطيعوا ان يضحكوا عليك.

إن من السهل أن تحدّث نفسك عن الشعور بشيء كهذا، لذلك فإنك تريد أن تهرب وتختبأ في الزاوية متذمراً. إن هذا سهلٌ وخطأ فادح. فكر الآن عندما تكون بين هؤلاء المستمعين وأنك تفكر بالمحاضر وتقول : آمل أن يكون هذا الشخص ...

- ❑ ممتعاً .
- ❑ قد حضر حتى ينطق بأمور واقعية .
- ❑ أتمناه أن يحاول إشراكي بدلاً من أن يتكلم ضدي .
- ❑ أن يكون بارعاً وذكياً .

وأن لا يرتكب خطأ لا سمح الله لأن هذا سيكون محرجاً لنا جميعاً. أرجو لأن تتذكر أن جمهور المستمعين هو إلى جانبك ويريدك أن تتقن عملك ؟

بعض الأفكار الإضافية في إدارة السيطرة على أعصابك

- ❑ اعط نفسك كثيراً من الوقت لتحضير للمحاضرة – (٢٥) ضعف وقت المحاضرة، وعلى هذا فإن محاضرة من (٥) دقائق يلزمها تحضير لمدة ساعتين، ولا تترك التحضير إلاّ قبل موعد المحاضرة بيوم واحد، ونظم نفسك بشكل مناسب وهذا سيشعرك بأنك أقل عصبية وتوتراً .
- ❑ إنك الآن عصبيّ – فمعظمنا كذلك وحتى المحترفون – ولكن باستطاعتك أن تتظاهر بأنك لست عصبياً وعندها ستصدقك جميعنا. إن الناس الواثقين من أنفسهم يقفون منتصبين مرفوعي الرأس حتى يمكنهم من إعطاء كل شخص نظرة فاحصة، وأيديهم منفتحة وكذلك أذرعهم، ولا يعبثون بأقلامهم، وحركاتهم بطيئة، وواثقة، وهادئة. إن باستطاعتك أن تفعل جميع هذا، وتبدو واثقاً مطمئناً .
- ❑ إن الإوزة تستطيع أن تقوم على الماء هادئة، واثقة، جليلة ومطمئنة ولكنها حقيقة تجذف الماء من تحتها بصعوبة، وهي

وحدها تدرك هذه الحقيقة. وبعد (٢٥) سنة من مناقشة المحاضرات مع أناس ومراقبتهم فإنني مقتنع تماماً أنك لا تبدو عصبياً كما تشعر في داخلك. وتذكر دائماً أنه لا يظهر عليك الذي بداخلك تماماً .

- إن المحادثة الحقيقية هي ليست بالتقريب تثير الأعصاب كما تفعل المحاضرة ن لذا حاول أن تحمل الجمهور على قول ما يريدون من أشياء خلال الخمس دقائق الأولى واعمل على استمرار جزء من الحوار لأن هذا سيجعلك تشعر بأنك في حال أفضل وأنك لست منعزلاً أو وحيداً .
- إذا شعرت حقيقة أنك هَلِعْ في الدقائق الأولى قبل البداية اجلس، واعمل على أخذ ثلاث، أو أربع شهقات عميقة وبطيئة لأن هذا يساعدك ويخلصك من الهلع .

تخطيطك للمحاضرة

إن هذا القسم من الكتاب سيرشدك خطوةً خطوةً إلى عملية التخطيط، والإعداد لمحاضرة دفتر ملاحظاتك، وسجل أجوبتك على الأسئلة بحيث تعدها، وترقمها وبذلك تخطو خطوة جيدة في الاتجاه الصحيح .

١- ما هو موضوعك ؟

ربما تكون قد أعطيت هذا الموضوع أحياناً، وإلاّ فإنك تستطيع

بالضبط أن تقرر ما ستتكلم عنه. لا تحاول أن تنجز كثيراً خلال محاضرة واحدة : فتقديم محاضرة من (٢٠) دقيقة حول موضوع محدد هو أحسن كثيراً من ساعة مليئة بالمعلومات لكنها مشوشة، وغير واضحة. قلّد المحاضرات الناجحة التي سمعت عنها وحاكي أسلوبها وطريقة إلقائها. قرر عنوان المحاضرة ولو بخمس كلمات بسيطة، واكتبها حالاً، ودون تأخير .

٢- من هم الناس الذين ستتحدث إليهم ؟

- ❑ متى تعرف أسماء الحضور : إنك تستطيع هذا إن أردت أن تكلم هؤلاء الناس، وتأخذ فكرة عن الذي يريدون من المحاضرة وما هي أفكارهم. اتصل بهم لتعرف ما يدور بأذهانهم، وما الذي يريدون، واستعمل هذه المعلومات لصالح محاضرتك .
- ❑ متى تعرف أية نوعية من الناس سيكون الحضور ؟ فإن هذا يعني أنه سيحصل لديك تخمين معين حول وجهات نظرهم يساعدك في التخطيط لتقديم المحاضرة .

ومهما تكن الحالة، أو الموضوع، دوّن الآن إما أسماء الناس في محاضرتك أو اكتب وصف لأنواع هؤلاء الناس (فمثلاً مدير وجميع موظفي دائرة الصيانة)، أو (مجموعة من معلمي مدرسة ابتدائية)، أو (أناس مهتمين في رعاية الطفل) وما إلى ذلك.

٣- ماذا سيعرف الناس بعد أن تتكلم ؟

بالإجابة عن هذا السؤال فإنك تكون قد حصلت علـــى تصــف أهدافك، وهذا يعني ما تريد أن يأخذ الناس من محـــاضرتك. دوّن بسرعة الآن الأشياء الرئيسية التي تود من الناس أن يعرفوها عن موضوعك بحيث تكون بسيطة ومباشرة في هذه المرحلة .

٤- ماذا تريد أن يفعل الناس ؟

❑ ماذا تريدهم أن يفعلوا خلال المحاضرة ؟ هل تريد منهم أن :

- يدونوا ملاحظات، أو أنك ستعطيهم نسخاً جاهزة عن المحاضرة.
- يوفروا أسئلتهم حتى نهاية المحاضرة، أم يسألوا أسئلة في أوقات معينة أنت حددتها مسبقاً (وهذا جيد) أم يسألوا أسئلتهم فـــي أي وقت من المحاضرة ٠وهذا أفضل كثيراً إذا استطعت أن تتدبـــر الأمر) .
- يناقشوا أي شيء معك ؟ أم يناقشوا بعضهم البعض ؟ أو ضمـــن مجموعات .
- أي شيء آخر تريدهم أن يفعلوه أو لا يفعلوه ؟ قرر ماذا تريـــد منهم أن يفعلوا في هذه المحـــاضرة واكتبه ودونه حالاً .

❑ ماذا تريد منهم أن يفعلوا في النهاية أو بعد ذلك ؟ وفـــي هـــذا فرصتك في أن تتفحص فيما إذا نجحت بإقناعهم. فإذا أخبرتهم

لأن يفعلوا شيئاً ما واستجابوا لك، فإن المحاضرة والحالة هـــذه كانــت ناجحة. وإذا تقاعست عن ســؤالهم بوضـــوح فـــي أن يفعلوا أي شيء ولم تستطع أن تعرف نتيجة المحـــاضرة فـــإن الإمكانيات التالية بأن تسألهم حول :

- أن يعملوا ويتخذوا قراراً لصالحك .
- أن يرخصوا لك باتخاذ إجراء ما .
- أن يتخذوا أي إجراء بأنفسهم .
- أن يعملوا أي شيء إيجابي بخصوص الموضوع .
- دوّن ما تريد منهم أن يعملوا بعد انتهاء المحاضرة .

٥- ماذا يعلمون الآن، قبل أن تتكلم ؟

إن الإجابة عن هذا السؤال سيعطيك فكرة عن المستوى الـــذي تبدأ به المحاضرة حيث يجب أن تفترض أن جمهور المستمعين هم أذكياء ولكنهم لا يفرقون كثيراً فنيات موضوعك. وإذا صـــادف أن وُجـد خبير بينهم فإنه عادة لا يهتم ولا يمـــانع بـــالحصول علـــى وجهة نظرك الحديثة عن الموضوع طالما أنك حضّـــرت جيـــداً، وأعددت ما باستطاعتك أن تُعدّ .

دوّن سريعاً الآن بعض الملاحظـــات التـــي تعتقـد أن النـــاس يعرفونها عن موضوعك ثم ابدأ بالسؤال عن تلك الملاحظات .

٦- ماذا يريدون من هذه المحاضرة :

يوجد هناك بعض الأساسيات بالإضافة إلى ما هو خاص لـهذا الحضور هذه المرة. فمن الأساسيات :

- محاضرة ممتعة تمنحهم شيئاً مفيداً .
- إنشاء منظم للمحاضرة مصحوباً بمساعدات مرئية وربما مادة مطبوعة .
- ليس الكثير من التفاصيل الفنية ولكن بعض الأفكار الواضحة والتي تفصح عن نفسها .
- إمكانية إشراك الحضور وليس تلقينه بالكلمات .
- محاضر ليس عصبياً، يلقي بشكل سلس، وبشكل جيد .

وماذا عن الأشياء الخاصة التي يريدها جمهورك ؟ أي الأسئلة يمكن أن يطرحوها عليك مسبقاً ؟ ماذا تستطيع أن تقدم لهم حتى يقدروا لك جهودك ؟ ملاحظة : إذا لم تكن متأكداً فاتصل بالناس حتى يزودوك بالأفكار .

٧- ما هي الأرضية المشتركة بينك وبينهم ؟

إنك الآن تعرف ما تريد إنجازه وهم يعرفون كذلك، لذلك ما هي الأرضية المشتركة بينكم ؟ هل تستطيع أن تفكر بشيء تقوله قبل البداية تعتقد أنت وهم في نفس الوقت أنه صحيح ؟ حاول أن

تجعل كل شخص يومئ برأسه ويدمدم بالموافقة في الدقيقة الأولى وبهذا فإنك سوف تشعر بتحسن وستتقدم إلى الأمام. والآن اكتب بيانك أو تقريرك عن الأرضية المشتركة .

٨- ما هي الجمل الأساسية التي يجب أن يفهمها الناس ويتذكرونها؟

إن الناس عادة لا يستطيعون أن يتذكروا أكثر من نصف دزينة من النقاط من أي محاضرة حتى ولو كانت في منتهى الروعة. لا تتوقع كثيراً من الطبيعة الإنسانية ! إليك النقاط الرئيسية والتي ترغب حقيقة أن يتذكرها الناس : ابدأ بعد أسبوعين من موعد إلقائك المحاضرة بسؤال الناس عما يتذكرون منها، وماذا تود بشكل مثالي منهم أن يقولوا ؟ سيكون هناك بعض البيانات الرئيسية من التي تريدونها أنت وهم، والمعبَّر عنها بلغة بسيطة وليس بلغة فنية معقدة وسهلة على أي شخص ذكي عادي أن يفهمها وفي العادة أقل من عشرين كلمة. ومن هذه البيانات : "أننا إذا لم ننفق هذه النقود الآن فإننا سوف ننفق مبالغ طائلة أكثر في العام القادم". و "أنه من الممكن لكم أن تتعلموا كيف تفعلون هذا وسوف تستمتعون به حالما تفعلونه" .

قرر الآن بعض نقاطك الرئيسية ثم دَوِّنها وبهذا فإنك سوف تنشأ

موضوعاً جيداً للأدوات المساعدة المرئية .

٩- جملة أو نحو ذلك لتقدم نفسك :

- ❑ اسمك (الاسم الأول + اسم العائلة) .
- ❑ اسم وظيفتك حيث يوجد من لا يعرفك .
- ❑ بضع كلمات عن أهم الأعمال التي قمت بها وعملتها .
- ❑ كلمة أو اثنتين تبين بهما مدى خبرتك وتعاملك بموضوع المحاضرة.

فمثلاً تخاطب الحاضرين كما يلي :

اسعد الله صباحكم، إنني بان بروكس، مدير المواد، وإنني قضيت معظم يومي متأكداً من حقيقة أن يحصل الناس على مواردهم، واحتياجاتهم في الوقت المناسب ومن المكان المناسب وإنني قائم الآن على تصميم سياسة توزيع جديدة لمدة شهرين .
والآن دون بنفسك جملة، أو جملتين لافتتاح محاضرتك .

١٠- جملة واحدة عن المنفعة التي سيحصل عليها الناس من محاضرتك أن "بات بروكس" يستطيع أن يستمر بالقول :

في نهاية هذه المحاضرة، ستعرفون كيفية استعمال النظام الجديد لتحصلوا على ما تحتاجون عند الطلب وآمل أنني استطعت أن أجيب عن اهتماماتكم .

دوّن ما ستقول كي يعرف الناس أن محاضرتك ستعطيهم ما يريدون أن يعرفوا .

١١- جملة واحدة عن الأرضية المشتركة :

يستطيع بات بروكس أن يجذب كل شخص إلى جانبه بقوله: نريد جميعاً من نظامنا أن يكون سريعاً وسهل الاستعمال، فعّال في عمله وجيد المردود في تشغيله ومؤثر في جعلنا نحصل على ما نريد وإنجاز أعمالنا بدون عوائق .

والآن دوّن تعبيراً عن الأرضية المشتركة لجمهور الحاضرين كما تفهم .

١٢- ملخص قصير عن نقاطك الرئيسية :

قرر كيف أنك ستلخص نقاطك الرئيسية في نهاية المحاضرة، فإذا أردت من الناس أن يفعلوا شيئاً بعد ذلك فقد حان الوقت المناسب لتقولها بوضوح وبشكل نوعي. إن الناس يتذكرون بشكل جيد بداية ونهاية المحاضرة، لذلك لا تتردد : أنهِ المحاضرة إيجابياً. ودوّن ذلك الآن .

بناء محاضرتك

والآن قد حصلت على خطة كاملة حول كيفية البدء والانتهاء

للمحاضرة، وملخص للنقاط الرئيسية لها مرتكزاً على ما تريده أنت والحضور. والآن قم بتركيب التفاصيل على النقاط التي حصلت عليها ثم نظم المحاضرة لتأخذ بعين الاعتبار الاختلافات بين مستوى المعلومات كما في شكل (٤ : ١) وسوف يكون كل واحد من نقاطك الرئيسية واضحاً إذا :

- عَرَّفت النقطة الرئيسية بوضوح .
- بيِّن ذلك بوضوح كأن تقول نحن نوصي بشراء هذا الشيء تحديداً .

شكل رقم (٤:١) المستويات المختلفة من المعلومات

- بين مبدأك الداعم الأول وبرهانه بالتفصيل : إنه أرخص ويكلف مثلاً (١٠٠٠) جنيه بدلاً من (٢٠٠٠) جنيه للآخر المنافس .

- ❑ اعمل نفس الشيء للمبادئ الداعمة الآخرى .
- ❑ أعد بيان النقطة الرئيسية وكرر القول : إن كل هذا يُرى بأن هذا هو أفضل أجوبتنا .
- ❑ ثم ادخل النقطة الرئيسية التالية : كيف بعد ذلك سنجد التمويل المناسب لدفع الثمن ؟

وهكذا دواليك. ثم لا تقلق بشأن الناس المزعجين بقولك إنّ (٢٠%) فقط مما قيل قد يسمعه الناس، ولذلك يجب أن تعيد وتكرر نقاطك الرئيسية، ولا تقلق بشأن التفاصيل .

ولتقرر ما تبقي إذ عليك تصنيف المعلومات حسب الترتيب التالي :

- ❑ يجب أن يعرفوا هذا كي يفهموا ويتذكروا النقطة الرئيسية .
- ❑ سيكون هذا مفيداً في المساعدة على فهمهم وتذكرهم للنقطة الرئيسية .
- ❑ لا تفرض عليهم شيئاً أنت ترغبه وتحب أن يعرفوه .
- ❑ أضف ما تراه مناسباً وذا فائدة لأي من نقاطك الرئيسية .

المصلحة البصرية

إنني أعرف انك لم تقرر بعد ماذا ستقوله بالضبط، ولكن الآن الوقت مناسب لأن تتوقف قليلاً وتفكر في الأدوات المساعدة

البصرية. إن الناس يحتاجون حقاً لشيء ما لينظروا فيه، لذلك الجأ إلى الأدوات المساعدة البصرية وأطبقها فعلاً وليس مجرد كلمات .

إن الأدوات البصرية المساعدة، والمفضل أن تكون ملّونة تحتوي على ما يلي :

- ❑ بعض أنواع التخطيط في البداية لتخبر الناس عما سيحدث خلال المحاضرة حيث بإمكانك أن تكتب النقاط الرئيسة، وتشرح كل واحدة منها بالتفصيل .
- ❑ صور للتوضيح، حيث يمكنك أن تفعم بالحياة، وتشرح تلك الصور لتدعم نقاطك الرئيسية في المحاضرة كما يمكنك استعمال عصا الأشكال، والأيقونات التي تستعمل في الإشارات العامة .
- ❑ صورة نهائية تلخص الحالة الرئيسية، وتوضح العمل الأساسي الذي تريد .

يجب تجنب الموضحات المساعدة البصرية التي :

- ❑ تكون محتوية فقط على الكلمات، وخصوصاً التي تحتوي على أكثر من (١٠-١٥) كلمة، وجميعها بالخط الأسود .
- ❑ تكون مكتوبة بحروف صغيرة، وغير واضحة للقراءة.
- ❑ تحتوي على رسوم فنية معقدة، أو جداول، أو أية رسوم بيانية، أو أية لوحات لبيان التدفق (diagrams or flow charts).

- تحتوي على كثير من التفاصيل .

ويوجد طريقة لصنع موضحات بصرية رائعة، وذلك باستعمال أي كمبيوتر (حاسوب) يستعمل برنامج مكتب المايكروسوفت من خلال الإرشاد لنقطة الطاقة (Power Point) لأنه سهل الاستعمال، ويعطيك نتائج جيدة خلال نصف يوم من التدريب عليه. إن (Power Point) يمكن أن تنتج أيضاً ملاحظات المتحدث، ومطبوعات للحضور، لذا فإنني أنصحك بالتعلم على هذا الجهاز .

الحصول على الملاحظات العملية الصحيحة

في الفصول الأولى من هذا الكتاب، تعلمت أن تضع الأفكار التي تريد في المقدمة لتبدأ، وفي وسط الخطاب لتجعل من كل نقطة من نقاطك الرئيسية واضحة، وقابلة للتذكر، وفي النهاية لتلخص، وتوجز، وتنتهي بشكل جيد. والآن أنت بحاجة إلى أن تنتج الملاحظات العملية التي ستذكرك بالنقطة التالية التي يتوجب عليك شرحها، وتغطيتها بشكل تقريبي وذلك للأسباب الآتية :

- إذا قرأت جميع الكلمات الواردة في ملاحظتك فإن هذا سيكون مملاً، ومضجراً، ولن تستطيع إعطاء الناس أية نظرات مجدية، وستفقد موقعك .

- ❑ إن اللغة المكتوبة هي لغة معقدة مملوءة بالكلمـات الطويلـة، والصعبة التي لا تفهم عندما تقرأها على الناس .
- ❑ بينما نجد أن اللغة المحكية هي أقل رسـمية مـن المكتوبـة، وصديقة للمتكلم ويُبسِّطها كما يشـاء، وهـي أكـثر سـهولة للإصغاء، والاستماع، والفهم .

دعنا نقارن النص المكتوب كما يلي :

"أجرينا تحقيقاً في (س) من أجل أن نكشف (ص) "

مع النص المحكي : لقد حققنا مع (س) لنجد (ص) ... الخ

فإننا نجد أن النص المحكي بلغة سهلة هو افضل واقصر من النص المكتوب :

- ❑ إذا كتبتـها جميعاً، وحاولت أن تقرأها بصـوت عـال فإنـها ستأخذ وقتاً أطول وستكون عسيرة الفهم وستبدو كآلـة وليـس كإنسان .
- ❑ عندما تُحضر فإنك تخطط للأفكار التي سوف تغطيـها وبـأي ترتيب، في حين عندما تتكلم فإنك ستشرح الأفكار التي أعددتها مسبقاً، وفكرت من خلالها .
- ❑ وأخيراً يجب أن تكون ملاحظاتك العمليـة سـهلة، وسـريعة القراءة وعملية لتجد موقعك وتنتقل إلى النقطة التالية منها .

إن هذا يعني أن ملاحظاتك يجب أن تكتب بخطوط عريضة، وواسعة، وربما بأحرف كبيرة مع كتابة كل فقرة، أو نقطة على قطعة ورق منفصلة وبمساحة (١٠-١١ سم٢) ومن نوع (oxfam)، ربما !

إن هنالك طريقتين لإنتاج هذه المجموعة الصغيرة من الملاحظات، والمعروفة باسم "برشامات"، والتي تحتوي كل منها على تذكير لإحدى نقاطك وإنّ الطريقة الصحيحة هي : أن تكتب كل شيء تخطط لقوله وبعد ذلك تضع خطاً تحت جميع الكلمات الرئيسية في محاضرتك الكاملة الأصلية ثم تعيد كتابتها على ملاحظاتك النهائية.

والطريقة الأخرى أن تعمل بشكل مباشر من خطتك الكاملة ملتقطاً الأفكار مباشرةً، وكتابتها نقلاً كملاحظات نهائية، وحالما تعودت على هذه الطريقة السهلة، والسريعة فإنك بالتاكيد ستبدأ باستعمالها .

والآن اختر طريقتك المفضلة في تدوين الملاحظات ودوّن ملاحظاتك العملية فوراً .

ملخص

- ☐ **إدارة الأعصاب** : حضر جيداً، تصرف كما لو أنك لست عصبياً، تذكر سباحة الأوزة، اعمل على انطلاق الحوار، سيطر على تنفسك (صفحات ٥٩-٦١) .
- ☐ **تعرف إلى مستمعيك** : تكلم إلى الناس المهمين مقدماً (صفحات ٦١-٦٢) .
- ☐ **حدد أهدافك** : ماذا سيعرفون، ويعلمون بعد محاضرتك (صفحة ٦٢) .
- ☐ **حدد أهدافهم** : ماذا يعرفون، وماذا يريدون أن يعرفوا (صفحة ٦٣) .
- ☐ **أوجد أرضية مشتركة** : احمل الناس على الموافقة عند قرب بداية المحاضرة (صفحة ٦٣) .
- ☐ **عرّف الأساسيات** : وهي النقاط الرئيسية التي يتوجب على الناس معرفتها (صفحة ٦٤) .
- ☐ **قدم نفسك** : اسمك، ووظيفتك، ما هي طبيعة عملك وبيّن مدة خبرتك، والفائدة الموجودة للحضور، والأرضية المشتركة (صفحات ٦٤،٦٥) .
- ☐ **حدد الملخص الأخير** : وماذا ستقول في نهاية المحاضرة. (صفحة ٦٥) .
- ☐ **تغطية النقاط الرئيسية** : قدم كل نقطة رئيسية، وبيّنها بوضوح، توسع في شرحها ثم أعد تبيانها (ص٦٥-٦٦) .

❑ **خطط جيداً للموضحات البصرية :** ركز على استعمال الصور وليس الكلمات، واهتم أن الصور ملونة، وممتعة، وحروفاً عريضة، وقليلة، ومُبسَّطة، وبدون تفاصيل كثيرة، ومشوّقة لنقاط الموضوع الرئيسية (صفحات ٦٦-٦٧) .

❑ **احصل على ملاحظات جيدة :** واستعمل اللغة المحكيّة، ثمّ استعمل اللغة المكتوبة بحروف كبيرة لتسهّل قراءتها، استعمل المذكرات، و "البرشامات" المكتوبة على بطاقات صغيرة (صفحات ٦٧-٦٩) .

تجارب

ابحث عن الفرص المتخيلة لإعطاء محاضرات عملية :

❑ في نادي المتحدثين حيث سيساعدك الآخرون .

❑ رابطة الآباء المعلمين .

❑ معهد النساء .

❑ مؤسستك المهنية .

❑ النوادي، والروابط الأخرى .

إن الفكرة المتوخاة من هذا هي: أن تجد منبراً من أجل إعطاء خطاب، أو محاضرة قصيرة حول موضوع يهمك لجمهور لا يكن لك العداوة، أو التهديد. إن معظم النوادي، والجمعيات تكون عادة مهتمة بإيجاد متحدثين، وسوف تحصل بهذه الطريقة على تدريب عملي جيد.

الفصل الخامس

إلقاء المحاضرة

إلقاء المحاضرة

طباعتها وإعدادها

لقد اعتمدت الآن على مخططك لتخرج بمجموعة جيدة من الموضحات البصرية، والملاحظات العملية وهذا يعطيك بداية جيدة ويشعرك بأنك منظم. وما عليك الآن سوى أن تتدرب على كيفية إلقاء المحاضرة ليسهل عليك أداؤها، ثم تقوم بتعديل التفاصيل لتتناسب مع وقتها، فلا يوجد أي ممثل، أو موسيقي يحلم بأن يذهب إلى المسرح بدون القيام بأية "بروفة"، أو تجربة. فـ "البروفة" تتدرج من قاعة بها أجهزة الفيديو مع مشاهدين مزيفين إلى قاعة بسيطة جداً، أو حتى في منزلك، ومع ذلك هناك ثلاثة أشياء مشتركة :

- عليك أن تنطق بالكلمات بصوت عال .
- يجب أن تمارس حركات إدارة الموضحات المساعدة البصرية .
- يجب أن تنظم وقتك، وتوزعه على وقت المحاضرة .
- ويجب أن يكون صوتك عالياً وإلاّ فإن التوقيت سيكون خاطئاً كما أن القراءة الصامتة تأخذ وقتاً أقصر من القراءة الجهرية وعليك أن تتمرن على إدارة المرئيات وإلاّ ستكون بطيئاً،

وغير بارع (وكيف تدير أجهزة المرئيات، أنظر صفحات ٧٣-٧٦). وعليك أيضاً بالتوقيت الجيد لإلقاء المحاضرة لأن عمل الـ "بروفات" هو الذي يخدم لهذا الهدف. وإذا استطعت أن تتحمل المشقة فإنه بإمكانك أن تسجل صوتك على شريط، وتستمع لما أنجزته من خلال الـ "بروفات"، على أن تعيد وتعيد عمل الـ "بروفات" لأن هذا يحسّن من أدائك .

إدارة الوضع

وسواءً تكلمت من قاعة أو أي مكان معد للخطابة، فإن عليك أن تكون مستعداً بشكل جيد كما عليك القدوم مبكراً مثل نصف ساعة تقريباً، وتتحقق مما يلي :

- التعرف على الأجهزة الموجودة، وهل تعمل أم لا، وأين مفاتيح التشغيل .
- وهل هناك أوراق وأقلام كافية .
- أين ستقف، أو تجلس حتى يتمكن كل شخص من رؤيتك وسماعك .
- أين ستضع ملاحظاتك، وحاجياتك .

وإذا كان عدد الحضور لا يتجاوز (٢٥) شخصاً، أو أقل من ذلك، فإنه من الأفضل أن ترتب مقاعدهم على شكل "U" لأنه

عندما تجلس في فتحة "U" فإن كل الحضور سيرى بعضهم بعضاً. لا تستعمل ترتيب المقاعد كما في صفوف الشباب اليافعين لأن هذا سيعطي انطباعاً غير مريح .

إنه لمن الفضل أن لا تستعمل نظام المخاطبة العام ومن المفضل أن تتجنبه إن كان باستطاعتك لأنه دائماً يتعطل، ويمكن أن يطلق أصوات عالية حادة، أو صفيراً، أو صمتاً مشوشاً .

إدارة الذات

ارجع إلى الوراء واقرأ صفحات (٥٩-٦١) المعنونة بإدارة الأعصاب، وذلك لتذكر نفسك فقط بالمواضيع الرئيسية. تذكر أنه بإمكانك أن تجاري هذا وإنني افترض فيك الحرص، وسرعة الفهم والإدراك لأن تتصرف جيداً، واعرف أنك ستكون متوتراً مهما كانت خبرتك ولذا فإن لغة جسمك هي الطريقة المثلى لتصحيح الوضع فهي تعكس حقيقة شعورك، فإذا كنت شاعراً مثلاً بالتوتر، والتهديد فإن هذا سيتسرب إلى حركات جسمك .

إن العلاقة بين شعورك، ولغة جسمك تعمل بشكل متواتر، ومتناسق أيضاً، (أنظر صفحة ٢٩)، لذا اجعل لغة جسمك إيجابية، وواثقة عندها ستشعر بشعور آمن أكثر فأكثر .

إن الآخرين هم الذين يعرفون فقط كيف تشعر، وذلك بواسطة ما يصدر عنك، فإذا رأوك تتصرف بشكل إيجابي، وبثقة بالنفس فإنهم سوف يصدقونك، وإشاراتهم غير الشفوية ستعكس هذا الوضع وبالتالي فإنهم سوف يبلغونك الرسالة بأنك إيجابي وواثق من نفسك.

كلنا عصبيون، ولكن باستطاعتنا أن نتصرف كما لو كنا غير ذلك. وإليك النقاط الرئيسية في هذا المجال :

- تحرك، وتكلم ببطء. فإن هذا سيهدئ من روعك، وستبدو أقل توتراً .
- قف، أو اجلس بشكل مستقيم، أو منتصب ولكن ليس بتوتر، واحرص على عدم الاتكاء .
- احرص على مواجهة الناس، ولا تدر ظهرك لهم عندما تنظر إلى الشاشة، أو اللوحات .
- التفت إلى كل شخص، وأطلق ابتسامات كثيرة .
- تحرك او تنقل إذا كنت بحاجة لذلك إلى أي مكان تريد، ولا تكثر من التنقل، أو التحرك في نفس المكان إذا لم يكن هناك حاجة إلى ذلك .
- حافظ على جسمك مفتوحاً، واخرج من خلف المنضدة، وأرخِ ذراعيك، وساقيك، وافتح يديك واجعلها كلها في مرمى النظر.

- ❑ إذا أخذت بالارتجاف (غير محتمل ولكن هذا ممكن) فعليك بالجلوس أو الإتكاء على زاوية الطاولة، أو المقعد .

وأخيراً إذا حدث وأن وقعت في خطأ، فكن مستعداً أن تحصل على مساعدة الحضور وسيمنحوك إياها وقل شيئاً مثل: آسف، لقد تهت عن موقعي، لقد أضعت الورقة التالية، أو إن هذا الجهاز لم يعمل بشكل فعّال، أعطوني لحظة لأرتب نفسي وسيعطونك .

إدارة أدوات التوضيح البصرية

أرجو أنك قد فهمت الموضوع في الصفحات (٦٦ و٦٧). ولجميع أدوات التوضيح التي تستعمل، هيئ نفسك كي تبقى على اتصال بالنظر مع جميع المستمعين وتقريباً لمعظم الوقت. قف، أو اجلس إلى جانب أدواتك التوضيحية وليس خلفها وتمرن كذلك على تشغيلها قبل أن تستعملها وليكن هذا قبل إلقاء المحاضرة.

الألواح، والكتابة بالأبيض والأسود، واللوحات :

- ❑ خطط أن لا تكثر من الكتابة في كل مرة تكتب - لأنها ستأخذ مدة أطول مما تتوقع. اكتب نقاطاً سريعة، وخاطفة وبنقاط رئيسية .

- استعمل الموضحات البصرية بشكل أساسي بتسجيل ما يقولـــه لك الناس لأن هذا سيساعد كل شخص على الاستيعاب .
- تذكر أنك ستدير، وتواجه كل الناس بعد كل مرة تكتب فيـــها على أن تُبقي في مواجهتهم .
- احرص على أن لا تحجب الرؤية عـــن أي شخـــص حيـــن كتابتك.
- اكتب أحرفاً كبيرة، وابق الكتابة على سطور مستقيمة .
- استعمل مجموعة مختلفة من الألوان لتصنـــع تشويقـــاً أكـــثر للموضوع .
- اعمـل مسودة بقلم الرصاص قبل بدء المحـــاضرة واعتمـــد عليها خلال تقديمك للمحاضرة .
- إذا كان خطك ليس جميلاً فيمكنك تحضير أوراق بلاســـتيكية شفافة بدلاً من الخط اليدوي .

مسلاط الضوء الرأسي Overhead Projector

- إنه من الأحسن أن تجلس بجانب المســـلاط فـــي مواجهـــة الحضور، يجب أن لا تحجب الرؤية عن الناس .
- إذا وقفت، فتذكر أنه يتوجب عليك أن تتحرك إلـــى الجـــانب الآخر بعد استعمال الجهاز .

- واظب على مواجهة الحضور، لا تستدر وتنظر إلى الشاشة ولكن عليك بالمحافظةأن تكون دائماً في مواجهتهم .
- قم بالحركات التالية والمسلاط في وضع عدم التشغيل وببطئ :
  - ضع الورقة الشفافة التالية على الجهاز، واضبطها بشكل جيد
  - أدر جهاز العرض .
  - لخص، وتكلم عما هو مدون على الورق ولكن لا تنقلها كلمة وراء كلمة .
  - اشر إلى الأجزاء المهمة في الورقة الشفافة بقلم الرصاص .
  - أوقف الجهاز.
  - ضع الشفافة التالية على الجهاز .
- رتب الأوراق الشفافة بحيث تكوّن لوحةً جاهزة للعرض وأخرى معروضة، واحرص على ترتيب المعروض بشكل سليم حتى ترجع إليه عند الضرورة .

مسلاط الضوء ذو الشرائح قياس (٣٥) ملم

إنني أفهم هذه الآلة وسيلة جيدة لعرض الصور إلاّ أنني لا أحبذها للأسباب التالية :

- يجب إطفاء الأضواء، لذا فإنك لن تكون قادراً على قراءة ملاحظاتك .

- إن هذه الأجهزة تمتلك أجزاء متحركة حيث يمكن ان تسقط في كثير من الأحيان .
- يوجد (٨) طرق لوضع الشريحة على الحامل لكن واحدة منها فقط صحيحة .
- عندما يضيع الحامل فإنه سوف يؤخرك لبعض الوقت .
- إذا صادف وأن شخصاً سيشغل الجهاز فإنك ستضطر أن تُدرب معه مراراً، وتكراراً للعمل على هذا الجهاز .

ومع ذلك فإذا أردت أن تستعمل أحد هذه الأجهزة فافعل ولكن تذكر ما يلي :

- امنح نفسك وقتاً كافياً لتعد هذا الجهاز (٣٠) دقيقة تقريباً .
- تدرب، وتدرب، وتدرب عليه .
- احتط لأيّ شيء بديل في حالة خراب الجهاز .

مسلاط المعطيات المحوسب ولوحات (LCD) المسلطة

إن مسلاط المعطيات هو عبارة عن وحدة متكاملة تأخذ صوراً من حاسوب محمول، وترسلها صوراً ملونة إلى الشاشة حيث تعطي صوراً واضحة تستطيع أن تعمل أشياءً ذكية، وبارعة. إن اللوحات المسلطة تعمل نفس عمل مسلاط المعطيات ولكن بدرجة أقل وقد تحتاج إلى مسلاط رأسي. لأن العقبة الرئيسية تكمن في

السعر : (٤٥٠٠) جنيه للمسـلاط الراسـي، و(٢٠٠٠٠) جنيـه استرليني للوحة المسلطة، ولكن تستطيع أن تستأجر هذه الأجـهزة فهي رائعة جداً إذا كنت تمتلكها، وتستطيع أيضاً أن تقرأ التعليمات، والكتيب المرفق بها .

النماذج والصور وما شابه

إنها أشياء ممتازة ولكن :

- ❑ دع الآخرين يعالجوا هذه الأشياء إن استطعت حيـث مررهـا ودعها لهم.
- ❑ عندما يلتفت الناس ويحدقون فيها فلا تتكلم معـهم ولا تشتـت أفكارهم .
- ❑ استغـل هذه الأشياء لتضفي متعة وتنوعـاً إلـى المحـاضرة وأعط فرصة لنفسك بعدم الحديث لأن هذا جيد لك، وللحضور.

المطبوعات

إنها ليست بالمرئيات، فهي حصراً تهتم بالكلام، ولكنها تصنـف في أدوات التوضيح البصرية. استعملها لتزود الناس بالتفـاصيل، ولتوجز، وتلخص لهم بعد أن كنت قد تكلمت، ولتكسر حدة النقاش. ولا تنسَ أن لا تنبس ببنت شفة عندما يبدأ الناس بقراءتها.

إدارة الأسئلة

توقع أن يطرح عليك المستمعون أسئلة لأنهم سيتحولون إلى مشاركين. إن مقدمي المحاضرات غالباً ما يقلقون من فترة طرح الأسئلة ولكن على الأرجح أن طرح الأسئلة سيشعرك بالتحسن. وهذا يكمن في أنها ستصبح محادثة عادية ولذلك يجب أن تشعر بالراحة والرضا .

متى تستطيع أن تتلقى الأسئلة ؟

إنه لمن الجيد وبشكل مفاجئ أن تتلقى أسئلة لفترة قصيرة عند البداية، لأن الحوار سيرخي أعصابك وسيساعدك على جعل المستمعين يشعرون وكأنهم شركاء كما يمكنك أن تسأل الحضور :

- ❑ ما خبرتكم حول هذا الموضوع :

- فمناقشة قصيرة هنا ستساعد على تقييم الوضع الصحيح لمعرفة مدى استيعاب الحضور لمحاضرتك .

- ❑ ما الذي تودون معرفته عن هذا الموضوع ؟

- إذا أعددت جيداً لهذا الموضوع، فإن الفرص عندك ستكون كبيرة في تغطية ما يريدون معرفته ولكن سؤالهم عن التفاصيل سيساعد على إشراكهم، وتركيزهم أكثر .

- إذا أثار أحدهم شيئاً لم تحضرّه أو تُعدُّه فدونه على لوحة (قائمة مُعنونة) أعمال غير مكتملة وبعد ذلك وفي نهاية المحاضرة اسأل الناس ماذا يريدون منك أن تفعل حول هذه الأجزاء غير المكتملة .

الأسئلة بعد الانتهاء

إن هذا الخيار المفضل جداً لدى المحاضرين :

- ❑ يساعد مقدم المحاضرة في أن يحافظ على السيطرة علي الوقت خلال تقديم المحاضرة .
- ❑ يجعل المستمعين يشعرون أنهم غير معنيين بالمشاركة بسبب عدم استطاعتهم التكلم .
- ❑ يعني أن الناس لا يستطيعون الحصول على أجوبة لأسئلتهم عندما يريدون .
- ❑ يعني ان هذا هو أسوأ الخيارات .

الأسئلة التي تطرح في أي وقت خلال المحاضرة

إن هذا الخيار :

- ❑ هو الأقل شعبية عند المحاضرين لأنه يعني أن على المحاضرين أن يكون قادرين على السيطرة على مجريات النقاش.

- يجعل المستمعين أكثر استرخاءً ويشركهم بشكل مناسب .
- يعني ان الناس لن يفقدوا الفائدة حيث أنهم سيحصلون على أجوبة لأسئلتهم .
- إنّه الخيار الأفضل ولكن حاول أن تتبع الخيار التالي إذا لم تشعر انك مستعدٌ تماماً لتعالج جميع الأسئلة التي ستتعرض لها.

الأسئلة التي تطرح بعد كل نقطة أساسية

إن هذا الخيار المفيد :

- يجعلك تكسر رتابة الموضوع بواسطة طرح الأسئلة بعد كل نقطة رئيسية .
- يجعلك تحافظ على سيطرة معقولة على الوقت المخصص للمحاضرة .
- يحث المستمعين على المشاركة في المحاضرة .
- يشعر الناس أن عليهم الانتظار قليلاً حتى يحصلوا على أجوبة عن أسئلتهم .
- إنه أحسن الخيارات لمعظم الناس لأنه تسوية عملية وواقعية .

الإجابة عن الأسئلة

إنه لمن المهم أن :

- تمتلك سلوكاً متعاوناً، ومرحاً على أن لا تكون دفاعياً .

- ❑ تعامل أي سؤال هام باعتباره أنــه طلــب أصيــل، وحقيقــي للحصول على المعلومة، وليس كهجوم شخصي عليك .
- ❑ تنظر إلى السائل عندما يتكلم .

إن الإجراء المثالي المفيد هو :

- ❑ أعِدْ السؤال إذا أردت وقتاً أطول للتفكير في حله .
- ❑ أجب عنه باختصار ولا تجزع، أو تثير نقاطاً إضافية .
- ❑ تأكد فيما إذا كان السائل قد رضي عن الإجابة وكما يلي :
  - أنظر إليه وابتسم وارفع حاجبيك، أو قل "OK" .
  - إنه سوف يومئ برأسه إذا كان مقتنعاً .
  - إذا لم يومئ برأسه فإنك لم تجب الإجابة الصحيحة .

يجب أن تكرر المحاولـــة لا تجـادل الحضـور مطلقـاً، ولا تناقضهم، ولا تترأسهم، أو تخضعـــهم، وإذا فعلـت ذلـك فـإنك ستجازف بخسارة مصداقيتك ومن الأفضل لك أن تحزم أمتعتـــك، وترحل .

إذا لم تتمكن من الإجابة، فحاول كما يلي :

- ❑ سأفتش لكم عن إجابة، وإذا اخترعت هذا فنفذه، ولا تتملـــص، أو تراوغ .

- اخبــر السائل بأن هذا سؤال مهم جداً وممتع؛ هــل تعتقــدون ذلك أيها السادة ؟
- لم أتعرض لمثل هذا السؤال من قبل هل تعرض أي شخــص منكم لمثله ؟
- إنه سؤال جيد ما هي وجهة نظرك الخاصة به ؟
- أخبرهم بأن تقول : إن السيد "جون" يعرف أكثر مما أعــرف عن هذا (حيث أنك أزحت العبء عــن الخبــير، أو الرئيــس فأعطهم الفرصة لأن يرفضوا حتى لا تضعــهم فــي موقــف حرج).

إدارة الأشخاص المزعجين

إن الناس المزعجين يميلون لأن يأتوا إليك بنوعيتين رئيسيتين، الأولى : تريد أن تخبر كل شخص أنهم يعرفون كثــيراً، والثانيــة الذين يحبون أن يختلفوا معك لمجرد الاختلاف. لقد استمعت إلــى آلاف المحاضرات حيث وجدت أن النوعية الأولى هــي الأكــثر شيوعاً. إن المستمعين عادة ما يكونون محايدين، أو إلى جــانبك، وسيمكثــون إلى جانبك طالمــا تشركــهم، وتقدرهــم، وتعاملــهم بتواضع وهم منظمون ولا يزعجونك، ومع ذلك ستجد في صفوفهم الشخص الغريب الذي يحاول ويريد أن يزعجك لذلك.

إليك فيما يلي بعض الأفكار :

إدارة الأشخاص الذين يريدون أن يخبروك بما يعرفون

- ❑ لا تجادلهم أو تخضعهم، ولا تنسحب، أو تسحب وجهة نظرك.
- ❑ إذا أرادوا حقيقة أن يكون مساعدين ومتعاونين فاكسبهم إلى جانبك.
- ❑ انتظر حتى تستطيع أن تحصل على حق الكلام ومن ثم :
  - لا تجب عن ما قالوا .
  - لخص ما قالوا دون حذف، أو إضافة .
  - أشكرهم، واستمر في تكملة الموضوع.

وبهذا فإنك ستحافظ على جو من التعاون الإيجابي، والودي .

إدارة الأشخاص الذين يختلفون معك - بعض الاقتراحات

- ❑ لا تجادل أبداً هؤلاء الناس، أو تناقضهم، أو تخضعهم .
- ❑ حاول دائماً أن تلخص ما قالوه قبل أن ترد عليهم :
  - إن هذا سيعطيك وقتاً للتفكير .
  - وهذا أيضاً يخفف حدة التوتر، ويحافظ على جو التعاون الودي .
  - وغالباً ما يريد الناس منك أن تستمع إلى وجهات نظرهم .
- ❑ حاول القول: نعم، أستطيع أن أرى بأنك من الممكن أن تشعر بذلك، وبهذا تتجنب حدوث نزاع .

- حاول أن تبدأ أجوبتك بنعم، أو نعم، و. وإياك أن تبدأها بنعـــم ولكن .
- إذا ناقضك أحدهم حول أي تفصيل فاقبل هذا التناقض لكن أعد ذكـر المبدأ كأن تقول : نعم، إن بعض المدخنين يعيشون حياة طـويلة ولكن الوقائع كلها تشير إلـــى العكـس وفـــي غـــير صالحهم .
- إذا ناقضك أحدهم حول مبدأ رئيسي فاسأله عن الحقائق التـــي يملـكها، فإن فرصـــتك تكمن في أن الشخص السائل لا يملك من التحضير بقدر ما تملـــك، ولكنه لم يتفق معك في القـــول فقط. حاول أن تقول له : أستطيع أن أرى بأن لك شعوراً قوياً حيال هذا الموضوع ولكن للأسف فإن الوقائع تسير في غـــير صالحك.
- حـــاول أن تسأل الناس الآخرين عن آرائـــهم حـــول قضيـــة مُختلف عليها .
- حاول أن تسأل الرئيس ،أو الخبير عن وجهات نظرهما في هذا الموضوع .
- حاول أن توافق لتختلف بقولك له : إذا حاولت أن أقنعك علـــى مدى هذا اليوم فإنك لن تقتنع، لذا فهل تعتقد أنك ستغير رأيي ؟

- إذاً وجب عليك أن تختلف وبشكل مطلق فيجب أن تقول : نعم، بعض الناس يتفقون معك في الرأي ولكنني مع الأغلبية الذين يشعرون أن ...... الخ .
- إذا وجدت أنك اضطررت للدخول في نزاع، توقف حالاً واعمل مع الشخص ترتيباً بأن تناقش الأمر فيما بعد وبهذا فإنك ستنقذ جزءاً من مصداقيتك .

ملخص

إن هذا الفصل قد عالج موضوع إعطاء المحاضرات، وأهم النقاط الرئيسية :

- اعمل بروفة دائماً لمحاضرتك .
- يجب أن تصل متقدماً نصف ساعة على موعد المحاضرة وذلك للتحضير لها .
- توقع أن تفقد أعصابك ولكن توقع أن تكون قادراً على معالجة الوضع.
- استعجل لغة جسمك بشكل صحيح وذلك كي تشعر أنك واثق من نفسك.
- مهما استعملت من وسائل إيضاحية بصرية فاعمل على أن تبقى دائماً موجهاً وجهك نحو الحضور .
- اعمل كل الحركات على جهاز تسليط الضوء الرأسي (المسلاط) وهو في وضع عدم التشغيل .

- ❑ اعمل على توفير فترة للأسئلة قرب بداية المحاضرة وذلك لابتداع جو من الاسترخاء لك وللحضور .
- ❑ اعمل على توفير فترات بينية للأسئلة وذلك لتكسر رتابة وجِدَّة المحاضرة .
- ❑ كن متعاوناً وغير دفاعي عند الإجابة عن الأسئلة وحافظ على أجوبتك مختصرة وفي صلب الموضوع .
- ❑ لا تجادل أبداً، أو تناقض، أو تخضع الناس لآرائك .
- ❑ استعمل التلخيص لتسيطر على وضع المناقشات .

تجارب

إنني اقترحت على الصفحة (٧٠) أن تقوم بالتعرف على الفرص المتوفرة لإعطاء محاضرات عملية. إذا فعلت فهذا حسن، وما عليك أن تعيد هذا وتكرره وذلك كي تتحسن، ومع ذلك فإنه من المحتمل انك قد تذرعت بحجج لتأجيل هذا حتى وقت ملائم .

الآن إنه الوقت الملائم ! فقم بذلك.

الفصل السادس

مهنة الكتابة

مهنة الكتابة
بعض العوامل الأساسية

إن الاتصال المباشر وجهاً لوجه ليس دائماً سهلاً، لكنـــه يدعـــم النـــاس ليعملوا مع بعضهم البعـــض باتجـــاه الاتفـــاق، وإنجـــاز الأعمال، لذا فإن للكتابة بعض المساوئ :

- إنك لا تستطيع أن ترى، أو تسمع رد فعل القـــارئ، وتعقيبـــه، لذلـــك فإنك لا تستطيع أيضاً أن تعدل ما تقول لتجعلـــه أكـــثر فهماً وقبولاً للقارئ .
- إنه من الصعب أن تحصل على نبرة الصوت الصحيحة .
- إن الناس الذين يركزون انتباههم إليك وجهاً لوجه قد يتجاهلون ما تكتب .
- إن عملية الكتابة بأكملها تُبطئ من فن الاتصال بشكل عام .

إن الكتابة في العمل تعني الانسجام مع هذه التوجيهات، وإيجاد طرق لتمكن القراء من فهمك حيث إن هذا يعني بأنك تحتاج إلـــى التفكير جدياً حول حقيقة ما يريده منك الناس. أعـــط القـــرّاء مـــا يريدون وسوف يشاركونك ردة الفعـــل فـــإذا مـــا أضجرتـــهم، أو أزعجتهم أو شوشتهم فإنهم على الأغلب لن يساعدوك .

أسئلة التخطيط الرئيسية

كيف أستطيع أن ابدأ بحيث أحصل على الرضا الميكر للقارئ ؟

- من هم قراؤك الأوائل ؟ – هل هم الناس الذين سيقرأون لاتخاذ موقف؟ (من يستطيع أن يقول "لا" لما تطرح أنت في البداية) ؟
- ماذا سيفعل قارئك الأول بهذه الوثيقة التي تكتب ؟ (ماذا تحتاج هذه السيدة أن تحصل عليه منك؟)
- من هم قراؤك الثانويون ؟ – هل هم الناس الذين سيقرأون للحصول على المعلومات ؟ (ما هو الحد الأدنى الذي سيمنعهم من أن ينزعجوا منك ؟)

أين أريد أن أكون ؟

- ما هي النتائج التي تتوخاها من هذه الدراسة ؟
  - ماذا تريد من الناس أن يعرفوا بعد قراءتها ؟
  - ماذا تريد من الناس أن يفعلوا بعد قراءتها ؟

وإذا لم تكن واضحاً حيال هذه النتائج، فاعتقد أن الناس الآخرين سوف لن يزودك بها .

ما هي البُنْيَة التي أريد ؟

- ما هي الأرضية المشتركة بين ما يريده قراؤك وبين ما تريد أنت؟ ما هو البيان الذي تستطيع أن تبدأ به ويعتقد كلاكما أنه صحيح ؟

- ما هي المواضيع التي اقترحتها ملاحظاتك التي تقدمـــت بـــها حتى الآن ؟
  - دوِن سريعاً بعض العناوين وأيضاً نقاطك الرئيسية .
  - اكتب كل عنوان على ورق لاصق منفصل .
- ما هو النظام، والترتيب الصحيح لهذه المواضيع .
  - أزِحْ هذه العناوين اللاصقة من حولك حتى تتمكن من الحصـــول على بداية، ووسط، ونهاية منطقية .
  - أو استعمل المخطَّط في جهازك الكمبيوتـــر (word Procevor) لتحصل على نفس النتيجة .

كيف سألخص كتابتي وحالتي ؟

- خذ كل عناوين مواضيعك واكتب جملة واحدة تلخص النقطـــة التي تريد أن تكتب حولها .
- إذا كـــان العنوان هو : كيف سألخص حالتي ؟ فإن الجملة التي ستمثل الموضوع ستكون : خذ كل عنوان للموضوع واكتـــب جملة واحدة لتلخص النقطة التي ستكتب حولها .
- إن الجملة التي ستمثل الموضوع هي :
  - ملخص لنقطتك الرئيسية .
  - مكتوبـــة بـــشكل واضـــح جداً بقـــدر ما تستطيع مع كلمات

ليست طويلة وبدون رطانة .

- وإن لا يزيد طولها عن (٢٥) كلمة .

والآن قم بوضع جملك التي تمثل الموضوع مع بعضها البعض وبنفس ترتيب ملصقاتك وتأكد إذا أعطتك ملخصاً كاملاً عن وثيقتك. إذ من الممكن أن تكتشف أن الترتيب ليس صحيحاً تماماً، أو أنك تحتاج لأن تضع جملة نوعية أخرى إضافية وعنواناً وذلك من أجل ترتيب هذه الجملة منطقياً .

إن الشيء الحقيقي الممتع حول هذه الطريقة هو أنك قد بدأت بتلخيص الموجز، وكتابته قبل أن تكتب الوثيقة نفسها مع العلم أن كتابة الملخص صعب جداً ولذا فإنها ستكون انطلاقة جيدة .

كيف أبرهن واثبت حالتي ؟

- ❑ خذ كل جملة نوعية على حده بحيث تضيف إليها التفاصيل الإضافية التالية :
  - ما يجعلها سهلة الفهم على القارئ .
  - ما يجعلها سهلة التصديق من طرف القارئ .
  - ما يجعل هذا القارئ يعمل ما تسأله، وبصورة إرادية .

لا تتفنن في أن تضيف كثير من التفاصيل التي تجدها مثيرة للاهتمام ما لم تكن متأكداً تماماً من أن القارئ يشاركك

اهتماماتك. ركــز على إعطاء سببين، أو ثلاثة أسباب جيدة كيــف أن الناس سيحصلون على ما يريدون إذا فعلوا ما تريـــد وأضــف الحد الأدنى الذي يبرهن، ويثبت وجهة نظرك، أو يؤكـــد النتيجــة الضـــرورية التي تريد، ولا تلجأ إلى حشد الوثـــائق بســبب قلــة الوقت. فكما كتبت مارك توين : لا أكتب كلمة حاضرة، أو عاصمة إذا دُفع لي نفس المقدار لأكتب مدينة، وهذا يبدو معقولاً جداً .

كلمة أخيرة عن الانتباه، والحرص : إن معظم الناس يمكـــن أن يعرفوا بسرعة عندما تكون غير مخلص، أو تبالغ كثيراً، أو تحاول أن تخدعهم. ومن هنا فإن عليـــك أن تعاملـــهم كالأذكيـــاء وذوي أصحاب عمل، وتحركهم مصالحهم الذكية ولا يجـــب أن تضغـــط عليهم .

كيف سألخص الموضوع ؟

إنك تمتلك الآن ملخصاً ابتدائياً ومجموعة منطقية من عنـــاوين المواضيع الرئيسية، وجمله موضوعية لكل فقرة والكمية الوافـــرة والصحيحة من التفاصيل التي ستضيفها إلى تلك الفقـــرات. والآن اكتب الفقرات المحتوية على التفاصيل لكل جملة رئيســية، وبـــهذا فإنك ستحصل على أساس لوثيقتك الرئيسية، والنهائية. كمـــا أنـــك ستحتاج إلى كتابة عنوان واضح، وجيد كي يستطيع الناس أن:

- يتعرفوا على نوعية الوثيقة، وصاحبها .
- يتعرفوا بسرعة كذلك على ما هية هذه الوثيقة المميزة .

والآن أنصحك بعد أن فرغت من كتابة وثيقتك بأن تضعها جانباً لساعة، أو ليوم، أو يومين لتريحك، وتريح رأسك، وأعصابك .

أسئلة المراجعة الأساسية

هل تنجح في اختيار التدقيق الأساسي ؟

عندما تعود إلى وثيقتك بعد يوم، أو يومين يجب أن تشعر باختلاف بسيط حول ما عنيت أن تذكرها بالضبط، وإذا لم تضف إليها بعض التصحيحات فمعنى هذا أنك لم تتركها لمدة كافية .

ما مدى الاختصار في كتابتك ؟

والآن حاول أن تختصر بينما أنت تحافظ على الفكرة الرئيسية سليمة. إن إعمال الفكر، والتأليف يحسن من إمكانية الكتابة، وصدق من قال حين كتب لصاحبه : إنني آسف أن أكتب لك هذه الرسالة الطويلة لأنه لم يكن عندي الوقت الكافي لأكتب لك رسالة أقصر !!

كيف تجعل الرسالة سهلة الفهم ؟

حاول أن تطبق طريقة عامل "فوغ" في التحليل. ابدأ بعدّ عينه

من الكلمات تقدر بمئة. ما هو معدل طول الجملة في تلك العينة؟ وعادة، للاتصال اليومي يجب أن لا تحتوي الجملة على أكثر من (٢٠) كلمة. وهذا لا يعني أن أي جملة يجب أن يكون طولها(٢٠) كلمة حصراً وإنما يعني أن الجملة يمكن أن تطول لتحتوي على (٤٠) كلمة. وإذا تعودت غالباً أن تكتب جملاً طويلة فإن الناس سيتوقفون عن القراءة لك. لنطلق على معدل طول الكلمة معامل (أ).

كم من الكلمات الطويلة قد وجدت في عينتك المكونة من (١٠٠) كلمة ؟ خذ كلمة طويلة تتكون من (٣) مقاطع، أو أكثر، ولنطلق هذا معامل (ب) فإذا أضفنا معامل (أ) إلى معامل (ب) فإن المجموع يجب ان لا يكون أكثر من (٢٥) إذا أردت أن تكون كتابتك واضحة، وناجحة .

هل يستطيع القراء أن يجدوا ما يريدونه بسهولة ؟

- ❑ كيف سيتعرف قارئك على ماهية هذه الوثيقة وإلى أي ملف تتبع؟
- ❑ ما مدى سهولة التحقق عن مصدر هذه الوثيقة ؟
- ❑ كيف سيتعرف قارئك على موضوع الوثيقة ؟

- إذا وجـد أن هناك أكثر من موضـــوع واحـــد، فـــهل هـــذه المواضيع مقسمة إلى فقرات ؟
- إذا وجد ان هناك أكثر من ثلاثة مواضيع، هل يوجد عنـــاوين للفقرات ؟
- هل يستطيع قارئك أن يلخص بسهولة نقاطك الرئيسـيـة فـــي ذهنه؟
- هل يستطيع أن يرى بوضوح ما تطلب منها أن تفعل ؟
- ما الذي سيحصل قارئك عليه إذا فعل الذي تريد ؟
- ماذا سيكلفهم أن يفعلوا ما تريد ؟
- ما احتمال أن يفعلوا ما تريده منهم ؟

كيف أستطيع أن أتأكد بأنني ألاحظ كل الأخطاء ؟

إن أقصر جواب على ذلك هو أن بإمكانك عادة أن تلاحظ الخطأ النهائي كما يقرأ الطبيب نسخة طبية، ومع ذلك تستطيع أن تُحسِّـــن من الأخطاء كثيراً وذلك بعمل اتفاق مع زميل قريب على القـــراءة المتبادلة بينكما حيث يقرأ كل واحد وثيقة الآخر ويصحح لـــه. وإن السبـب وراء هذا كلّه هو: أنك ستقرأ ما عينت وليس مـــا كتبـت فعلاً لذلك فإنك تحتاج إلى شخص آخر ليريك الأخطاء المطبعية ثم، الأجزاء الصغيرة من المنطق المهزوز في النص ثـــم الفجـــوات،

والنواقص الفنية ثم الحماقات. لا تقلق لأنه لا يوجـــد أي شخـــص يستطيع أن يخرج الموضوع جيداً من المرة الأولى.

القواعد والتنقيط والترقيم

لقد لاحظت أن الناس أحياناً يجدون صعوبة في المقـــدرة علـــى الكتابة بطريقة قواعـــدية سليمة، وبتنقيط كـــامل للجمـــل بشكـــل صحيح. فبعـــض الطرق التعليمية قد لا تناسب أحدنا ومن المحتمل أن نكون قد نسينا ما تعلمناه في المدرسة. وربما أنك تشعر بـــأنك مثبط الهمة إذا أردت أن تعيد دراسة موضوع مملّ، وغالباً لا يكون مفهوماً، إن القسم التالي سيكون مبنياً على عمل "ري بيلـــي" (Ray Bailey) الذي رتب الموضوع كله في كتاب فاخر سُمّي مجموعـــة البقاء لكتابة الإنجليزية (Bailey , RF , 1976 Longman) بالإضافة إلى ذلك، إذا شعرت بأن القواعد، والتنقيط لا يسببان أي ذعر لـــك فتخطّى الجزء التالي وابق نظيفاً .

الأساسيات

إن القواعد، والتنقيط هما في معظم الأحوال علـــم الوضـــوح. فجملة (دعنا نأكل، يا هاري) ليست مثل دعنا نأكل هاري (بـــدون فاصلة) خصوصاً فيما يتعلق بهاري. إن لغة الأعمال الإنجليزيـــة

الجيدة تتميز بتنظيم واضح، وهي سهلة القراءة، والفهم، ولا تحتوي على أي ثرثرة، أو كلمات صعبة، ولا تشتت القارئ .

بعض القواعد البسيطة

- إن وحدة السيطرة تستطيع تشكيل جملة مفيدة بكاملها مثل : (That is) .
- الوحـــدة الداعمة لا تستطيع أن تكون جملة منفصلة لذا يجـــب أن تلحق بوحدة سيطرة .
- اعمل دائماً على التنقيط بين أي وحدتيـــن ولكـــن ليـــس فـــي منتصف الوحدة، ولهذا السبب تفهم الفاصلة حسب مكانها .
- وحدات السيطرة، ووحدات الدعم تُفصل عادة بفواصــــل فيمـــا بينها بغض النظر عن أي نوع منها يأتي أولاً .

وبغض النظر عن أي نوع من الوحدات يأتي أولاً، فإن وحدات السيطـــرة، ووحدات الدعم تفصل عـــــادة باســـتعمال الفواصـــل. وكلاهما يجب أن يُنقّط بشكل صحيح .

حالة أي الوحدات تأتي أولاً، فإن وحدات السيطرة، والوحـــدات المساندة يتم فصلها باستخدام الفواصل (،). (حيث يتـــم فـــي كـــلا الجزءين وضع علامات الترقيم بشكل صحيح) .

جدول (٦:١) : تركيب الجمل

إن الجملة الإنجليزية المفيدة يجب أن تحتوي على .. وبما تتضمن أيضاً ..		
فاعل	وفعل	ومفعول به
مثال أحمد	دعا	غليًا
	هذان الجزءان هما وحدة سيطرة بحد أدنى	
	هذه الأجزاء الثلاثة مجتمعة هي وحدة سيطرة كاملة	
	وأي جملة لا تحتوي على إما فاعل، أو فعل، هي وحدة مسندة	

بعض القواعد الإضافية

- ❑ لا تفصل بين وحدات السيطرة بواسطة الفاصلة. فإن عمل ذلك يعتبر خطأً .
- ❑ النقاط هي فواصل آمنة لوحدات السيطرة .
- ❑ النقاط هي فواصل آمنة لوحدات السيطرة، ويمكن استعمال الفاصلة المنقطة (؛) كذلك .

- إن إشـارة النقطتين (:) تعني أنها ستتبع بـإعلان، ويلحقـها عادة نتيجة عمل، أو شرح، أو قائمة .
- إشارات الجمل المعترضـة وهـي مثـل ( ) أو " " أو – – جميعها تستخدم في الإشارة إلى الجمل المعترضة (وبأشكالـها المختلفة).
- مجموعة متتابعة من الصفات تحتاج إلى فواصـل خاصـة، مُوضّحة، مُقسّمة بين كل هذه الصفات ما عدا آخـر صفتيـن حيث يوضح و .
- إن الكلمات التالية والتي تتذكرها بـ (FANBOYS) وتعنـي (For , and , but ,or , yet , so) يجب أن تُسبق بفاصلة قبلها إذا بدأتا في بداية وحدة داعمة .
- إن الشرطة (- : dash) هي الأحسـن استعمالاً فـي كتابـة الأعمال.

الجملة الجيدة في لغة الأعمال الإنجليزية :

- تتكون من جملة بمعدل (٢٠) كلمة، ولا تتجـاوز أبـداً (٤٠) كلمة.
- يجب أن تحتوي على فاعل وفعل وربما على مفعول به .
- إنها فكرة مستقلة يُعبَّر عنها بأبسط الأشكال .

الفقرة الجيدة في لغة الأعمال الإنجليزية. .. .

- ❑ هي مفهوم واحد يُعبَّر عنه بمجموعة منطقيـــة مـــن الأفكـــار البسيطة .
- ❑ لها طابع واضح ٠عنوان واضح .
- ❑ تنتهي غالباً بخاتمه، أو استنتاج .
- ❑ تمتلك معامل "فوغ" بأقل من (٢٥) .

ومن أجل أن تكون واضحاً وصحيحاً قواعدياً اســـتعمل كلمـــة (KISS) وتعني اجعلها قصيرة وبسيطة (Keep It Short & Simple)

بنية وتنظيم تقارير العمل

ابدأ من عند النهاية

كما اقترح الفصل الأول، فإن المكان الجيد لأن تبدأ أي شيء هو أن تبدأه بشرح أهدافه. إن تقارير الأعمال والتـــي تعنـــي أن تبـــدأ بالإجابة بشكل مختصر عن الأسئلة مثل : لماذا كُتب هذا التقرير ؟ وما هو الهدف منه ؟ وإليك بعض الإرشادات التالية :

- ❑ بيِّن الموجز من التقرير، أو نطاق صلاحيته.
- ❑ صف النتائج المتوخاة من التقرير .
- ❑ اذكر وبالتفصيل العمل الذي أُنجز ولماذا ؟

ابدأ مع النهاية

إنه لمن المفيد أن تبدأ بإعطاء ملخص. وهذا لأن القارئ الذكي سيتوقف عندما يحصل على كفايته من المعلومات. لأن الناس الأقدم خبرة يحتاجون فقط إلى ملخص وهم سيُستَفَزّون بشكـــل أكيـــد إذا أصبح عليهم من الصعب أن يجدوا ما يحتاجون إلى معرفته منك .

إن الملخص المقترح أن تعطيه يمكن أن يوضح :

- ❑ من أين بدأت ؟
- ❑ ماذا فعلت ؟
- ❑ أي النتائج حصلت عليها ؟
- ❑ ما هي الاستنتاجات الختامية التي توصلت إليها ؟
- ❑ ما هي التوصيات (إذا سُئلت عن هذه التوصيات) ؟

وزيد أن ننوه إلى أنه يوجد كثير من الأبحاث عن إعداد التقارير العملية، أو الفنية من حيث سهولة القراءة والفهم، وكـــل البـــاحثين يوافقون على العوامل الأكثر أهمية في إعداد هذه التقارير .

والآن دون وجهة نظرك حول هذا الموضوع :

إنّ العوامل الأكثر أهمية لسهولة فهم وقراءة التقارير تكمن في التالي:

✎

ما الذي يجعل التقرير سهلاً للقراءة والفهم ؟

إنه لمن الطبيعي أن تآلف القارئ مع أي موضوع معين ربما يكون من أهم العوامل الرئيسية لأنه حقيقة مع أن هذا يشكل فرقاً إلاّ أن بنية التقرير هي أهم بكثير. إن أي قارئ متعلم سوف لن يكون قادراً على فهم أي تقرير ذي بنية رديئة بينما نجد أن أي قارئ جديد على الموضوع يستطيع أن يفهم أي تقرير ذي تركيبة حسنة. وإن كل الأبحاث تشير إلى أن من أهم العوامل المتعلقة ببنية التقرير هي وضوحه .

إن تقريراً بملخص ضعيف، أو غير موجود يعني أن كل أنواع القراء سيستغرقون وقتاً أطول ليفهموه ويدرسوه وما عليك إلاّ أن تقدم ملخصاً جيداً وستجد أن جميع القراء سيقرأون ويتعلمون ويفهمون التقرير بطريقة أسرع، وأكثر دقة .

ماذا عن جسم التقرير

نستطيع أن نجد عدة أشكال من بنيات التقارير، وأن نوع التقرير يُملي عادة ما هو الأفضل. وفيما يلي بعض الاقتراحات :

- إن الماضي يعني ما قد حدث، والحاضر يعني الذي يحدث والمستقبل يعني ماذا نريد أن يحدث ؟
- إن الوضع الحالي هو الوضع المرغوب فيه مع إيجاد الطرق الممكنة لإبداعه وبأحسن طريقة .
- أما الأهداف فهي فرص للتغيير بفوائدها ومساوئها ثم الخاتمة، ثم التوصيات .
- يجب أن يتكون التقرير من الهدف، والملخص، والأعمال والأفعال التي يحتويها ثم النتائج، والخاتمات، وأخيراً التوصيات .
- إن الطريقة الجيدة لفحص ما تحتويه موضوعات التقرير هو باستعمال (5W&H) وهي تعني ماذا ؟ أين ؟ متى ؟ من ؟ لماذا؟ وكيف ؟ .

ضع المبادئ في جسم التقرير أما التفاصيل ففي الملاحق

إن جسم التقرير يحتوي في العادة على الرسالة التي تريد أن تبلغها، بينما نجد التفاصيل الداعمة للتقرير يجب أن توضع في الملاحق وستكون متوفرة للفائدة في حالة الحاجة إليها ولكن ليس بعمل تراكم لتلك المعلومات في سياق التقرير. إن القراء كما المحكمة سيكونون مهتمين وبشكل أساسي بقرار الحكم

وسيدرسون فقط الدليل في حالة إذا ما بدا قرار الحكم غريبـــــاً، أو غير مبرر .

وإذا وجدت أنك تعد كثيراً من التفاصيل في كلا الملخـــص، أو جسم التقرير فإن هذا يعني أن بنية التقرير أصبحت مشوشة ممـــا يدفعك إلى أن تعيد التفكير .

التوصيات

تأكد بأنــك أنجزت الهدف كاملاً من تقريرك، فإذا سُئلت: هـــل هو موثوق ؟ فقل إما نعم، أو اعمل توصية لما يمكـــن أن يكـــون عليه. وأيضـــاً إذا سُئلت هل دليلك يدعم توصياتك بشكل كـــامل ؟ إن كثيـــراً من كتاب التقارير يوجهون طعوناً شريرة إلى صــــدق الدلائــل في تقاريرهم عندما يجــدون أن الفـــروع التـــي تتعلـــق بالدعم قد نُشرت بمنشار واحتفت في ثنايا التقارير .

العناصر الرئيسية في التقرير

- ❒ خطط من تركيبة واضحة وأساس واضح لتساعد نفسك والقراء.
- ❒ أكتب ببساطة وباختصار بقدر ما تستطيع :
  - يفضل كتابة الكلمات القصيرة على الطويلة .
  - فضّل الكلمات المتداولة يومياً، والبسيطة على الكلمات الطنانة.
  - فضّل القصير على المحشو، والمطوّل .

- فضّل البسيط على الفخم .
- فضّل الحقائق على الآراء .
- فضّل الطبيعي على الرسمي .

التعامل مع كتابات الناس الآخرين

هناك الكثير للقراءة، وبعض من هذه القراءة ليست ممتعة، أو مكتوبة بشكل جيد. إن هذا القسم سيعطيك بعض الطرق الفعالة لتتعامل مع ما يبعثه لك الناس الآخرون.

إن هذا سيساعدك في أن تقرأ بسرعة حيث يستطيع أي واحدٍ منا أن يتعلم، ويقرأ، ويفهم بسرعة أكثر. إنك لا تستطيع أن تتعلم التقنيات الجسيمة للقراءة الفعالة من الكتاب ومع ذلك وإذا كنت مهتماً فما عليك إلا أن تجد أي شخص يعلم تقنيات القراءة في منطقتك وأنه سيكون من الممكن أن تضاعف سرعة قراءتك وكذلك زيادة مقدرتك على الاستيعاب، والفهم، والتذكر .

إن التقنيات المقترحة في هذا المجال لن تزيد من سرعة قراءتك ولكنها سوف :

- ❑ تساعدك على فهم، وتعلم الكثير مما تقرأه .
- ❑ تسهل عليك لأن تتذكر المعلومات المهمة .
- ❑ تسمح لك أن تعالج أعمالك الكتابية بطريقة أسرع .

إن هذه التقنيات ستكون مرتكزة على ما نعرف عن كيفية تعلـــم الناس بطريقة حسنة. وإنك دائماً تكون مستقبلاً وبشكـــل مســتمر معلومات قادمة من جميع الاتجاهات، لذا فإن الذي تقرأه ســـيكون مـن السهل أن يُمحى بوساطة الضجة، والفوضى. ولكـــي تتعلـم شيـئاً جديداً من أي وثيقة جديدة فما عليك إلا أن تفسح لها مكانـــاً في تفكيرك المشغول، مما يعني إيجاد المكان الملائـــم للمعلومـــات الجديدة بسبب أننا نتعلم الأحسن بطريقة إنشاء روابط بيـــن الـــذي نعرف، وبين الشيء الذي نود أن نتعلمه، ونعرفه. وإن هذا ليشبـــه فيـما إذا كانت المعلومات الجديدة كقطعـــة مـــن لعبـــة تركيـب المكعبات التي تحتاج إلى وضعها في مكانها الصحيـــح، وإن هـــذه الظاهرة تسمى عادة الترتيب الفكري (Mental Set) .

إن التعقيد، والمشكلة هو أنه لن تكون جاهزاً لاستقبال أي شيء جديد وسيكون من العسير أن تتعلم أي شيء إذا مـــا كنـــت متعبـــاً ومشتـــتاً، أو مريضاً، أو ضجراً .. وإن بعضاً من الوثائق، والكتب تشكل في حد ذاتها سبباً وجيهاً للتعب والملل .

ومع ذلك فإنك تستطيع أن تحسن من مقدرتك على التعلم وذلـــك بأخـذ فكرة إجمالية عن الموضوع ومن ثم إضافة الكثير الكثـــير من التفاصيل إليه وإن هذا يرجع إلى حقيقة أنك تحتاج إلـــى فـــهم الصورة الإجمالية للموضوع قبـــل اســتطاعتك فـــهم التفـــاصيل.

وتستطيع أيضاً أن تثبّت المعلومات في ذاكرتك بشكل دائم إذا مارست عملية التذكر، والمراجعة، وإن من شأن هذا ليس فقط تحفيز ذاكرتك، وإنما إخبارك أيضاً عن أي الأجزاء التي تتعلمها كلياً وبالتالي مراجعة قراءتها، وحفظها. ومن طرق القراءة العديدة المساعدة المختلفة نذكر ما يلي :

- **الدراسة اللصيقة** : وذلك كي تفهم، وتتذكر جميع الأجزاء الحيوية لوثيقة تكون ذات أهمية حيوية، ومركزية لعملك .
- **التحليل:** وهي طريقة تستعمل للاكتشاف بالضبط ما تحتاج أن تعرفه من وثيقة طويلة، أو أية وثيقة لا تمت بصلة حيوية إلى عملك .
- **الإجمال** : وهي طريقة تستعمل للحصول على فهم عام لخليفة الوثيقة، أو محتواها. إن هذا يعني أيضاً أنك تستطيع أن تعالج بفعالية أكثر معلوماتك المزدحمة بتخصيص جزء بسيط من وقتك تصرفه على تصنيف أوراقك وهي عملية سهلة وبسيطة ويستعملها كثير من الناس .

تصنيف المعلومات

- تعرف على كل وثيقة من عنوانها، أو من الدليل .
- لا تبدأ بقراءتها حالاً، بل ضعها في واحد من الأربع تصنيفات التالية:

- الحيوي : وذلك كي تقرأها أولاً وبانتباه شديد .
- المفيد : وذلك كي تحللها إلى معلومات قيّمة .
- الثانوي : وذلك كي تتصفحها في وقت لاحق لأخذ فكرة تقريبية عنها.
- غير المهم : وذلك كي توكل أحداً بقراءتها، أو تمريرها حالاً أو لحفظها.

- ارجع إلى الجزء الذي صنفته "حيوياً" وابدأ التعامل معه فوراً .
- استمر في قراءة باقي الفصول من الكتاب، أو الوثيقة .
- ارجع إلى ما صنفته مفيداً، أو ثانوياً، واهتم به فيما بعد .

الطرق الثلاثة للقراءة

إن كل طريقة من هذه الطرق تحتوي على نفس التنظيم وكما يلي :

- استعد لأن تفهم المعلومة الجديدة .
- اعمل على إيجاد هذه المعلومة في الوثيقة .
- اعمل على اكتسابها بسرعة، وبقدر الإمكان .
- اعمل على تقويتها، وتركيزها في ذهنك .

الطريقة العميقة في القراءة

- صنف الوثيقة من عنوانها، أو من الدليل .
- توقف قليلاً قبل أن تقرأ واسأل نفسك الأسئلة التالية :

- ماذا أعرف عن هذا الموضوع ؟
- ما المرحلة التي نحن بصددها ؟
- ماذا أتوقع عما تتحدث هذه الوثيقة ؟
- ماذا احتاج من هذه الوثيقة ؟

(إنك تستطيع أن تدوّن أجوبتك عن هذه الأسئلة، أو تستطيع أن تحفظها في ذهنك) .

❑ اقرأ ملخص الوثيقة إن وُجد !

❑ إذا لم يوجد أي ملخص فابدأ بقراءة الفقرة الأولى لتكتشف من أين يبدأ الكاتب وكذلك الفقرة الأخيرة لترى أين ينتهي هذا الكاتب .

❑ راجع ما تعلمته عند هذه النقطة وحاول أن تدونه .

- هل توافق على ما احتوته المواضيع الرئيسية، أم سيتوجب عليك أن تدرس كل الموضوع ؟
- هل اكتشفت ما تحتاج إلى معرفته ؟ وإذا كان الجواب نعم، هل حقيقةً تحتاج أن تقرأ أكثر وأكثر ؟

❑ إذا وجد أن هناك عناوين كبيرة، وعناوين صغيرة تفحص الوثيقة بسرعة مركزاً القراءة على تلك العناوين مهتماً بما يلي:

- أين المعلومات التي تحتاج إلى معرفتها ؟ ابحث عنها، وادرسها بالتفصيل، ودون ملاحظتك .
- ما هي الأجزاء التي تحتاج إلى دراستها بالتفصيل ؟
- أي الأجزاء التي تحتاج إلى تدقيقها، وتفحصها لتحصل على صورة وافية، وواضحة ؟

❑ إذا لم يوجد هناك أية عناوين، حاول قراءة الجملة الأولى فقط من كل فقرة علَّها تكون جملةً ملخِّصة للموضوع (أنظر الصفحات ٨٤-٨٥)، وإن كانت كذلك :

- أين المعلومات التي تحتاج إلى معرفتها ؟ اذهب إليها، وادرسها بالتفصيل، ودوّن ملاحظاتك .
- ما هي الأجزاء الأخرى التي تحتاج إلى دراستها بالتفصيل ؟
- أي الأجزاء التي تفحصها لتحصل على صورة واضحة ؟

❑ استعرض ما تعلمته حتى الآن :

- هل اكتشفت ما تحتاج أن تعرفه ؟
- ماذا اكتشفت بالإضافة إلى ذلك ؟
- أي الأسئلة الجديدة تود أن تطرحها الآن ؟
- أين يُحتمل أن تجد إجابات لهذه الأسئلة ؟

- أعد قراءة أي شيء تحتاج لتتأكد من تثبيته في ذهنك .
- دعّم تثبيت الموضوع في ذهنك بطرح الأسئلة التالية على نفسك:
  - ماذا أعرف الآن عن هذا الموضوع ؟
  - ما النتائج التي أستطيع أن استخلصها ؟
  - ماذا احتاج لأسجّل هذه النتائج .
  - ماذا سأفعل ؟
- دون ملاحظاتك، واتخذ الإجراء المناسب .

القراءة التحليلية

- تعرف على الوثيقة من عنوانها أو من الدليل .
- توقف قليلاً قبل أن تقرأ، واطرح على نفسك هذه الأسئلة :
  - ماذا أعرف حول هذا الموضوع ؟
  - ماذا أتوقع أن تحتوي هذه الوثيقة ؟
  - ماذا احتاج أن أعرف من هذه الوثيقة ؟
- اقرأ ملخص الوثيقة إذا كان هناك ملخص .
- إذا لم يوجد أي ملخص فما عليك إلاّ أن تقرأ الفقرات الأولى والأخيرة.
- راجع، واستعرض ما تعلمته عند هذا الحد .

- ❑ هل اكتشفت ما احتجت إلى معرفته ؟ إذا نعم، هل تحتاج أن تقرأ حقيقة أكثر وأكثر ؟
- ❑ إذا وجد أن هناك عناوين رئيسية، وفرعية، تفحص الوثيقة بسرعة قارئاً فقط تلك العناوين، أو حاول أن تقرأ فقط الجملة الأولى من كل فقرة وتجيب عن ما يلي :

- أين المعلومات التي تحتاج إلى معرفتها ؟
- فتش عنها وأرسلها بالتفصيل، مدوّناً ملاحظاتك .
- هل تحتاج أن تقرأ أشياء إضافية ؟

- ❑ استعرض ما تعلمته حتى الآن :

- هل اكتشفت ما تحتاج إلى معرفته ؟
- ما هي الأشياء الإضافية التي اكتشفتها ؟
- ما هي الأسئلة الجديدة التي تود أن تطرحها الآن ؟
- أين يمكن أن تجد إجابات لهذه الأسئلة ؟

- ❑ أعد قراءة أي شيء تحتاج لتتأكد من تثبيته في ذهنك .
- ❑ ادعَم تثبيت الموضوع في ذهنك بطرح الأسئلة التالية على نفسك :

- ماذا أعرف الآن عن هذا الموضوع ؟
- ما هي النتائج التي يمكن أن استخلصها ؟

- ماذا أحتاج من هذه النتائج لأسجل ؟
- ماذا سأفعل ؟

❑ دَوِّنْ ملاحظاتك واتخذ الإجراء المناسب .

القراءة الإجمالية

❑ تعرف على الوثيقة من عنوانها، أو من الدليل .

❑ توقف قليلاً قبل أن تقرأ، واطرح على نفسك الأسئلة التالية :

- ماذا أعرف حول هذا الموضوع ؟
- ماذا أتوقع من هذه الوثيقة أن تقول ؟
- هل يوجد أي شيء ذي طبيعة خاصة أحتاجه من هذه الوثيقة؟

❑ اقرأ الملخص إذا وُجد، وإذا لم يوجد فاقرأ إذاً الفقرات الأولى، والأخيرة .

❑ استعرض ما تعلمته عند هذا الحد .

- ماذا تعرف الآن حول هذا الموضوع ؟
- هل اكتفيت بما تعلمته، وهل تستطيع أن تفعل الآن أي شيء آخر؟
- إذا لم تحصل على ما تريد من معلومات، حاول تفحص العناوين، أو أول جملة من كل فقرة من الوثيقة .

وأخيراً

أرجو أن لا تشعر بالذنب حول اتخاذك قــراراً واعيــاً قطعيــاً بالتوقف عن قراءة أي شيء تشعر أنه غير مفيد بالنسبة لك وأنني آمل بالا تتخذ قراراً كهذا في حق هذا الكتاب .

ملخص

- ☐ خطط لتنظيم، وتركيب سليم لوثيقتك، أو كتابك :
- - توصل إلى أرضية مشتركة مع القراء (ص٨٣-ص٨٤) .
- - تعرف إلى المواضيع الرئيسية واكتب حولها جملاً موضوعيـــة (ص٨٤-ص٨٥) .
- - أضف فقط التفصيل التي تحتاجها (ص٨٥-ص٨٦) .
- ☐ راجع وبعمق :
- - ضع أفكارك، وألِّفها بشكل مُحكم، واجعلها موجزة (ص٨٦) .
- - طبق معامل "فوغ" للتحليل (ص٨٦-ص٨٧) .
- - راجع بنية وتنظيم الوثيقة (ص٨٧) .
- - اقرأ وبرهن أن وثيقتك صالحة وقابلة للتصديق والنشر .
- ☐ اتبع القواعد، وعلم التنقيط (ص٨٩-ص٩٠) .
- ☐ نظم التقارير العملية :
- - ابدأ عند النهاية – توضيح القصد من التقرير (ص٩٠) .
- - ابدأ مع النهاية – وضع ملخص للتقرير (ص٩١) .
- - اختر تركيبة عملية، ومفيدة لتقريرك (ص٩٢) .
- - ضع كل التفاصيل في الملاحق (ص٩٢) .

- اعمل على كتابة توصيات صحيحة وقابلة للتطبيق (ص٩٣) .
- ضع العناصر الرئيسية للتقرير (ص٩٣) .

☐ التعامل مع تقارير الآخرين :

- التعلم من المعلومات المكتوبة (ص٩٣–ص٩٤) .
- تنويع ما تقرأ من معلومات (ص٩٤–ص٩٥) .
- تصنيف معلوماتك (ص٩٥) .

تجارب

لقد درست التجارب المختلفة التي يمكن أن تحاول تطبيقها، ولكنها جميعاً أدت إلى نفس الاقتراح في النهاية إلاّ وهو التجربة مع النصائح في هذا الفصل من الكتاب محتويات على حالاتٍ واقعيةٍ وحقيقيةٍ .

لذلك أريد أن أترك المسألة عند هذا الحد .

الفصل السابع

قوائم الفحص للأوضاع الصعبة

قوائم الفحص للأوضاع الصعبة

إن هذا الفصل يتكون من قوائم فحص لإدارة بعض الأوضاع عندما يكون الاتصال صعباً على وجه الخصوص، ولقد بدأت بقائمة طويلة لأوضاع صعبة وتبين لي واضحاً أن هذا الفصل سينمو بشكل متزايد ليغطي، ويسحق جميع أجزاء الكتاب إذا أردت أن أدخل كل شيء يحتويه هذا الفصل في صفحات هذا الكتاب. إن هذا الفصل سيركز على ستة أوضاع مهمة يمر بها معظم الناس :

١. اختيار الشخص المناسب للمهنة المناسبة .

٢. في حال اختيارك للمهنة .

٣. إعطاء مساهمة مرتجعة مؤثرة وفعالة لأي شخص آخر .

٤. التعامل مع المساهمة المرتجعة من أي شخص آخر .

٥. إدارة، وحضور الاجتماعات .

٦. المساهمة بفعالية في الاجتماعات .

إن كل قائمة للفحص من النقاط الستة المذكورة أعلاه تغطي المواضيع الآتية :

الأهداف، والتحضير، وكيفية البدء، والأوامر والنواهي الرئيسية، والنهاية الفعّالة، والنتيجة، وما بعد المقابلة .

١- اختيار الشخص المناسب للوظيفة

الأهداف

- ❑ اختر الشخص الذي سيكون :
  - جيداً في تأدية العمل .
  - ملتزماً، ومتعاوناً .
  - يندمج جيداً مع الناس الآخرين .
  - يحتاج إلى الحد الأدنى من التدريب .
  - يمكث المدة التي أنت تريدها وتحددها .
- ❑ تَجنّبْ خرق القوانين .
- ❑ خلق انطباع جيد عن مؤسستك .

التحضير

تحليل الوظيفة بحيث تكون واقعياً :

- ❑ ما هي المهام الرئيسية ؟
- ❑ ما هي المعايير الواجب عليهم تنفيذها تجاه هذه الوظيفة ؟
- ❑ ما هي المؤهلات الواجب توفرها في الذين يعملون في هذه الوظيفة؟

ومن هنا، عرِّف نوع الشخص الذي تريد :

- ❑ ماذا يتوجب على الشخص كي يكون قادراً على العمل في البداية ؟

- ماذا يتوجب على الشخص كي يكون قادراً على التعلم في العمل؟
- ما نوع الخبرات التي تبنى هذه القدرات ؟ مثال : المرونة واللين.
- ما هو الحد الأدنى من المؤهلات التي يجب توفرها ؟ مثال : لا تضع أية مؤهلات ذات مستوى عالٍ بشكل واقعي .

اكتب مواصفة مفصلة :

- ماذا يجب على الشخص أن يكون ؟ وهذا يزودك بأول عملية تصفية بحيث تركز على بضع من الأساسيات .
- ماذا ستكون صفات الشخص المثالي ؟ وهذا يساعد على التفريق ما بين المرشحين .

خطط للمقابلة :

- ما هي المواضيع التي ستغطيها أثناء المقابلة ؟ وما هي ترتيب هذه المواضيع ؟
- ما هي الأسئلة التي ستسألها ؟
- ما المعلومات التي ستعطيها للناس في المقابلة ؟ مثال : إن أحسن طريقة لإعطاء التفاصيل هي أن تعطيها مكتوبة .
- كيف ستضمن السرية والخصوصية ؟
- ما هي الترتيبات الأخرى التي تحتاج أن توفرها ؟
- كيف ستضمن أن تكون منّظماً جيداً ؟

ثم افحص متطلباتك القانونية، وأنظمة مؤسستك .

كيفية التحضير للبدء

- ☐ تذكر أنه يوجد شخصان فزعان .
- ☐ كن ودوداً وإنسانياً، ولكن مهنياً .
- ☐ اجعل لغة جسمك تتكلم عنك (SOLER) كما في صفحة رقـــم (٢٧).
- ☐ قدم نفسك، وشارك في الأهداف، وخطط للمقابلة بشكل جيد .
- ☐ لا تتكلم كثيراً في البداية .
- ☐ اسأل أسئلة مريحة وسهلة لتهدّئ من مخاوف المرشح للمقابلة .
- ☐ واســأل أيضاً المرشح : هل يوجد أي شيء تريده منـــي فـــي هذه البداية ؟

كيفية الانتهاء بفعالية

- ☐ لخِّص كل شيء قيل في المقابلة .
- ☐ اسأل المرشح : ما هي الأشياء التي لـــم أســـألها وتـــود أن تخبرني بها ؟
- ☐ اسأله كذلك : ما هي الأسئلة التي يود أن يطرحها عليك ؟
- ☐ قل كذلك ما هي الخطوط التالية المنوي اتخاذها ومتى سُـــتعلن نتيجة المقابلة ؟

❐ اشكر المرشح وتمنّ له التقدم والتوفيق .

ما بعد المقابلة

❐ قارن ما بين المرشحين :

- أي المرشحين اجتاز المعايير المتبعة لديك ؟
- مَنْ مِنْ هؤلاء كان أقرب إلى المثالي ؟
- تأكد أن هذا الشخص يلبي كل أهدافك .

❐ اخبر المرشحين الناجحين وغير الناجحين بنتيجة المقابلة .

❐ اكمل جميع أعمالك الورقية .

❐ استعرض كامل العملية :

- ما الذي سار على ما يرام وما الذي لم يكن على ما يرام ؟
- ماذا ستفعل وما لا تفعل في المرة القادمة ؟

جدول ٧:١ : ما تفعل وما لا تفعل

افعل	لا تفعل
- اعمل حسب خطة مسبقة ونفذها مع المرشح.	- لا تكن غير منظم أو سرّي بشكل غير ضروري .
- أجّل الحكم حتى جمع كل المعطيات	- لا تعمل تقييم سريع للمظهر ، أو تسأل أسئلة مبكرة مثل : كيف تستطيع معالجة كذا وكذا ؟ إن هذا الأسلوب سوف لن ينفعك كثيراً لأن المرشح الذكي يستطيع أن يكون قادراً على المناورة

- ركز على اكتشاف ما فعله الناس وكيفية فعلهم لأن هذا سيكون أفضل طريقة لإرشادهم	- لا تسأل أسئلة عامة أو سطحية مثل : كيف تستطيع أن تسيطر على الناس خلال العمل؟
- اسأل عن التفاصيل الدقيقة وتابع تلك التفاصيل	- لا تحافظ على سجل صغير للأسباب التي تدعوك إلى رفض الناس
- ساعد المرشح أن يعمل بأفضل طريقة ممكنة	- لا تحتكر المقابلة أبداً
- تأكد من أن المرشح قد شغل (٧٥%) من وقت المحادثة.	- لا تشتت، أو تضيع الوقت .
- استخدم الأسئلة، والتلخيصات الفعّالة، والمؤثرة.	- لا تحتفظ بكثير من الكتابات، أو الملاحظات لأن هذا يفسد العلاقات الإنسانية.
- حافظ على التلخيص لتحسن عملية التوضيح، وعملية التذكر.	- لا تعتقد وتبسط الأمور بأن المتحدث الجيد يكون أيضاً جيداً في العمل، أو أن المرشح الصامت يجب أن يكون غير فعّال .
- اسأل عن الأدلة المعاكسة. إذا بدا أن المرشح جيدٌ فاسأله عن الصعوبات التي يواجهها ؟ إن القلة منا هم جيدون في كل شيء وإذا بدا أن المرشح سيئٌ فيجب أن يسأل: ما هي النواحي التي تجيدها ؟	- لا تحتكر أبداً المحادثة على الإطلاق.
- يجب أن تتكلم أقل من الشخص الآخر عند إجراء المقابلة .	

٢- في حال اختيارك للوظيفة

الأهداف

- أسس علاقة حميمة مع الشخص الذي يجري المقابلة معك .
- قدم نفسك بشكل إيجابي .
  - سيطر على عصبيتك / أعصابك .
  - أجب عن الأسئلة الموجهة إليك بفعالية .
  - أعط الشخص الذي يقابلك مجموعة متفرقة من الأدلة الحقيقية.
- اجمع معلومات كافية عن المهنة إذا قررت أنك ستحصل عليها.
- تجنب حالة الوقوع في فخ وظيفة غير مناسبةٍ لك .

الإعداد

قم بتحليل إعلان الوظيفة وأية أوراق أخرى تمتلكها كما يلي:

- ماذا سيفعل المتقدم الناجح للوظيفة ؟ هل الذي فعلته كان مشابهاً؟
- ما هي المهارات التي يطلبونها ؟ هل ما فعلته يدخل في نطاق تلك المهارات ؟
- ما هي المؤهلات التي يطلبونها ؟ أياً منها أنت تمتلك ؟
- ما هي الصفات الشخصية التي يطلبونها ؟ هل ما فعلته كان مشابهاً لتلك الصفات ؟

أوجد معلومات بقدر ما تستطيع، عن المؤسسة، مستعملاً المكتبات وكتب المراجع :

- ما هو مجال عمل المؤسسة ؟
- ما هي الخصوصية التي تعمل بها ؟
- هل كانت مدار حديث الأخبار حديثاً ؟
- ما أسباب قيامها بالتوظيف لهذه الوظيفة ؟

وإذا استطعت أن تجد اسم الشخص الذي يقوم بالتوظيف، أو أن عملية التوظيف تديرها وكالة معينة، قم بمهاتفة الشخص المسؤول عن التوظيف وقم بالتقديم المناسب مثل : آسف سيدي لأنني لا أريد أن أضيع من وقتك الثمين بتقديم طلب يتحمل الخطأ أرجو أن تخبرني سيدي عن ماذا تفتشون ؟ وما هي أهم مؤهلات الشخص الذي ستختارونه ؟ ثم ابنِ إعدادك للموضوع على الخطوات السابقة وخذ في الاعتبار :

- ماذا ستكون المواضيع الأكثر أهمية، ومنفعة للشخص الذي يجري المقابلة ؟
- ما الأسئلة النوعية المحتملة ؟
- أي واحدة من خبراتك النوعية تمت بصلة وثيقة للموضوع ؟ جهز نفسك لأن تعطي تفاصيل عن هذه الخبرات النوعية حتى

تثبت ما كنت قد فعلته، وأنجزته .

- اعمل على تجهيز مجموعة صغيرة من الوثائق لتدعم طلبك للتوظيف .
- اعمل على وصولك لمكان المقابلة قبل الموعد المحدد بـ (١٥) دقيقة .

ثم قم بتحضير الإجابة عن سؤال : "أخبرني عن نفسك" والذي يغطي :

- مهاراتك الخاصة .
- الإنجاز الذي يثبت هذه المهارات .
- أولوياتك، وأهدافك في العمل .

ثم قم بتحضير للسؤال : لماذا يتوجب علينا أن نستخدمك أنت وليس الشخص الثاني ؟ ما يفيدك :

- أي شيء إيجابي يجعل منك شخصاً مختلفاً عن الناس الآخرين.
- نجاح معين ملكته أنت، وربما عندما أردت ان تتنافس مع الآخرين بطريقة ما .

ثم قم بتحضير إجابة عن السؤال : لماذا تقدمت بطلب توظيف إلينا ؟ والذي يفيدك .

- ما الذي يجعلهم مختلفين عن منافسيهم ؟

- بعض النجاح الذي حققوه .

وكذلك قم بإعداد جواب للسؤال : أين تــرى نفسـك بعـد (٥) سنوات من الآن ؟ والذي يغطي :

- التقدم الذي تأمل أن تحرزه .
- الأشياء التي تأمل أن تتعلمها .

وإذ بدا أن الحقيقة ليست في صالحك، جهز جواباً يدعم، ويؤكد النواحي الإيجابية والذي يغطي :

- إذا ارتكبت خطأً فاعترف به ولكن يجب التركـيز علـى مـا تعلمته من تجربة هذا الخطأ .
- إذا فعلـت شيئاً مُلماً وبشكل سيئ فيجب عليـك التكلـم عـن قدرتك لعمل هذا الشيء بشكل مختلف، وصحيح .
- إذا حصـل خلاف بينك وبين أحد ما، فيجب أن تتكلـم عـن كيف أنك تستطيع الآن أن تحترم وجهة نظر الآخريـن وأنـه بمقدورك الآن أن تتجنب الوقوع في خلافات شبيهة .

كيفية التحضير للبدء

- اعمل على التأكد من أن لغة جسمك إيجابية تماماً من البداية .
  - استعرض الصفحات (٢٧-٢٩)، وخصوصاً (SOLER) فـي صفحة رقم (٢٧) .

- اعمل على المحافظة على اتصال دائم بالنظر مع الشخص الذي يجري المقابلة .

- تابع مبادرة الشخص الذي يجري المقابلة من حيث جلوسه، والمواضيع التي يغطيها وما إلى ذلك .
- توقع أن يسألوك أسئلة سهلة في البداية .
- إذا شعرت أنك هَلِعْ فحاول أن :

- تتنفس بعمق وبطء ولو للحظة .
- تصغي بعمق وبطء ولو للحظة.
- تصغي جيداً إلى أسئلة الشخص الذي يجري المقابلة وبحرص شديد .
- تحاول أن تسأل عن إعادة طرح السؤال من جديد لتعطي لنفسك مزيداً من الوقت .

كيفية الانتهاء بفعالية

إذا سُئلت: ماذا تريد أن تسأل عنه؟ فخذ بنظر الاعتبار الأسئلة التالية.

- ما هو الشيء الأكثر أهمية الذي تريده لهذه الوظيفة المميزة ؟
- كيف ترى تطور هذه الوظيفة في المستقبل ؟
- كيف ستتطور المؤسسة ؟
- لا أتوقع منكم أن تخبروني فيما إذا حصلت على الوظيفة،

ولكن هل تستطيعون إعطائي بعض المعلومات عن كيفية أدائي في هذه المقابلة ؟ وهل تستطيعون أيضاً أن تزودوني ببعض المقترحات عن كيفية تقديم نفسي حتى أستطيع أن أقنع الذين يجرون مقابلتي باتخاذ القرار الصحيح بشأني ؟

ما بعد المقابلة

راجع العملية بأكملها وكما يلي :

- □ ما الذي سار على ما يرام وما الذي لم يكن على ما يرام ؟
- □ ما الأسئلة التي سببت لك الإزعاج ؟
- □ ما هي المعلومات الإضافية التي كانت مفيدة ؟
- □ ماذا يبدو على الشخص الذي يجري المقابلة من أشياء أحبها وأشياء أمقتها ؟
- □ ماذا ستفعل ولا تفعل في المرة القادمة ؟

ملاحظة : إنه لمن غير المفيد أن نضع هدفاً لتغيير شخصية أحد ما، لأن هذا مستحيل تقريباً أن تفعله حيث ان أقل محاولة ستسيء للعلاقات الإنسانية وسينتج عنها اعتبارات أخلاقية خطيرة. إن الإنسان هو الإنسان كما خلقه الله سبحانه ولكن تستطيع أن تغير ما تفعل فقط .

جدول (٧:٢) ما تفعل وما لا تفعل

افعل	لا تفعل
- تحدث عن حالات نوعية خاصة، حتى لو سُئلت أسئلة عامة.	- لا تعتمد على الآراء أو البيانات العامة .
- قدم نفسك بشكل إيجابي وبقوة.	- لا تتدخل فيما لا يعنيك .
- اعمل مع الشخص الذي يجري المقابلة لتحصل على الخيارات الصحيحة : أن تطلب منه وقتاً إضافياً إذا ما تعتقد أنك بحاجة إليه، ثم التوقف قليلاً، والرجوع إلى إعادة صياغة جواب سابق إذا لم تكن متأكداً منه .	- لا تمتدح نفسك كثيراً حيث أنك ستضع علامة استفهام أمام الأشخاص الذين يجرون معك المقابلة .
- أن تتكلم عمّا تعلمته من تجاربك وكيف تطورت، وعن تصحيحك على تطوير مهاراتك.	- لا تعطِ انطباعاً آخر وتتركه لدى الشخص المجري للمقابلة.
- تكلم عن كيفية تأسيسك وحافظ على العلاقات العامة باحترامك للآخرين ضمن المبادئ الإنسانية.	- لا تعطي الانطباع الخاطئ.
- تكلم بإيجابية عن مستخدمك السابق، والوظائف السابقة والناس وحاول أن تبين أنك تختار مستخدمك وما يحيط به.	- لا تعطِ الانطباع بأنك الوحيد في مجالك إلاّ إذا كان هذا صحيحاً وتقدر أن تبرهنه .

- اسأل أسئلة عن نوع العمل، المعايير التي يتوقع منك أن تلبيها، والأشخاص الذين ستعمل معهم وأي شيء سيؤثر على انخراطك في العمل.	- لا تشتكِ أبداً من الآخرين فإن هذا شر قاتل.
	- لا تعطِ الانطباع بأنك محتاج جداً إلى الوظيفة وبأي ثمن لأن هذه صفة قاتلة أخرى .
	- لا تندفع بشكل أعمى لعرض الوظيفة الأول حتى ولو كنت بحاجة ماسة إليه بدون أي تقيّم للذي سيحدث من أخطار وأخطاء على مهنتك .

٣- إعطاء المساهمة المرتجعة الفعّالة

الأهداف

- ❐ تطوير مهارات الأشخاص، وكفاءاتهم، وفعاليتهم .
- ❐ إقناع أحدهم ببذل جهد أكبر فيما ينفع، وأن يمتنع عن الذي لا ينفع .
  - المحافظة على، وتعزيز وزيادة التصرفات المفيدة .
  - التقليل، والتخلص من التصرفات السيئة .
- ❐ إيصال وجهة نظر واقعية، ومتوازنة لسلوك كائن إنساني آخر.

- ☐ الاتصال بأمانة ومباشرة وذلك من أجل أن :
  - نبني علاقات فعالة ومؤثرة .
  - نؤسس آليات لمعالجة وحل المشاكل .
- ☐ لتجنب استعداء الأشخاص الآخرين .

بالإضافة إلى ذلك، فإن هذه ستكون مهارة خطيرة للإدارة، والتحكم بالناس الآخرين حيث أن معظم الناس ليسوا جيدين في هذا المجال، وإذا شككت بهذا ففكر بعواقب عمل كهذا من حيث النوعية والتكرار، والتوازن وهي ثلاثة عناصر هل ستكون مرضية أم لا ؟

كيفية الإعداد

- ☐ أعد قراءة الصفحات (١٣-١٥)، و(٢٠-٢١) .
- ☐ لنتفحص العلاقات مع الشخص الآخر :
  - هل هي مهنتك في أن تطور هذا الشخص ؟
  - هل لديك أي نوع من السلطة لتعطي معلومات مرتجعة لهذا الشخص ؟
  - إذا اجبنا بلا على ما سبق، ماذا سيشعر الشخص مقابل حصوله على معلومات منك ؟
- ☐ من الممكن أنك ما زلت تريد أن تستمر ولكن عليك أن تفعل هذا بعناية، وحرص .

- ❐ بمـــا أن التغذية للمعلومات المرتجعة ستنفع فقـــط فـــي حالـــة كونها متوازنة وبناءه، فما عليك أولاً إلاّ أن تعرف مـــا يفعلـــه الشخص من أعمال مفيدة، ومُساعدة وفعالة وكما يلي :
- كن غاية في التحديد لأن الإطراء، أو الثناء سيكون بلا فائدة .
- كن واقعياً وليس ازدواجياً .
- ماذا تمتـــلك من دليل لتدعم به وجـــــه نظـــرك ؟ إن النتـــائج الحقيقيـــة هي أدوات مقنعـــة جـــداً بينمـــا نـــرى ان الآراء المدعومة هي الأقل إقناعاً.
- ❐ عـــرّف ما يفعل، ولا يفعل الشخص من حيث اعتبـــار فعلـــه على أنه غير مفيد، وغير مساعد، وغير فعّال وكما يلي :
- كن غاية في التحديد ن فإن الانتقاد العام سيكون بلا فـــائدة، أو جدوى .
- كن واقعياً، ولا تتصرف بازدواجية .
- ماذا تملك من دليل لتبرهن وجهة نظرك؟ فإن النتائج الواقعيـــة ستكون مقنعة جداً في حين أن الآراء غير المدعومة هي الأقل إقناعاً .
- ❐ خذ في الاعتبار أن الشخص الآخر من الممكن أن يقول : لقـــد عمـــلت هذا لسنوات، وسنوات ولم يقل أحدٌ إلاّ نادراً أي شيء، أو ربما يقول : لقد ضايقتموني دائماً ولم تقدروني .

- ❑ بمــا أن التغذية للمعلومات المرتجعة ستنفع فقــط فــي حالــة كونها متوازنة وبناءه، فما عليك أولاً إلاّ أن تعرف مــا يفعلــه الشخص من أعمال مفيدة، ومُساعدة وفعالة وكما يلي :
  - كن غاية في التحديد لأن الإطراء، أو الثناء سيكون بلا فائدة .
  - كن واقعياً وليس ازدواجياً .
  - ماذا تمتــلك من دليل لتدعم به وجـــه نظــرك ؟ إن النتــائج الحقيقيــة هي أدوات مقنعـــة جــداً بينمــا نــرى ان الآراء المدعومة هي الأقل إقناعاً.
- ❑ عــرّف ما يفعل، ولا يفعل الشخص من حيث اعتبــار فعلــه على أنه غير مفيد، وغير مساعد، وغير فعّال وكما يلي :
  - كن غاية في التحديد ن فإن الانتقاد العام سيكون بلا فــائدة، أو جدوى .
  - كن واقعياً، ولا تتصرف بازدواجية .
  - ماذا تملك من دليل لتبرهن وجهة نظرك؟ فإن النتائج الواقعيــة ستكون مقنعة جداً في حين أن الآراء غير المدعومة هي الأقل إقناعاً .
- ❑ خذ في الاعتبار أن الشخص الآخر من الممكن أن يقول : لقــد عمــلت هذا لسنوات، وسنوات ولم يقل أحدٌ إلاّ نادراً أي شيء، أو ربما يقول : لقد ضايقتموني دائماً ولم تقدروني .

- لماذا تعتقد أنك حصلت على تلك النتيجة ؟
- أين أيضاً يمكن أن تستعمل طريقة مشابهة ؟
- ماذا ستفعل في المستقبل ؟

❑ والآن يمكنك أن تنتقل إلى وضع حيث تبين الحقائق أن سلوك الشخص لم يعط النتيجة المرجّوة وتسأل نفس الشيء مضيفاً :

- ما الأمر الإضافي الذي يمكن أن تفعله، ويكون فيه احتمالاً أكثر لأن تحصل على النتيجة التي تريد ؟ إنك ربما بحاجة للحصول على عدة إمكانيات وذلك بسؤال : وماذا بعد ؟ حتى تحصل على جواب تستطيع أن تدعمه .

جدول (٣:٧) ما تفعله وما لا تفعله بشكل رئيسي

افعل	لا تفعل
- خذ بالاعتبار كيف تجعل تغذيتك للمعلومات المرتجعة عملية مقبولة للشخص الآخر لأن كل شخص سيصبح مدافعاً عن نفسه إذا شعر بالنقد والإحراج.	- لا تفرض وجهات نظرك .
- ركز على ما يفعله الناس وبذلك تستطيع التغيير .	- لا تنتقد شخصية أحد ما، لأنها صعبة على التغيير .
- تذكر أن ما تفعل، وكيف تفعل سيؤثر على كيفية ردود فعل	- لا تحول الآخرين إلى شيطاين بتوبيخهم على كل شيء .

الآخرين، ويشجع، أو يتلف التعاون .	
- كن محدداً ومفعماً بالتفاصيل وذلك بمناقشة الحالات الخصوصية.	لا تعمم كان تقول أنتم دائماً أو أنتم أبداً ... الخ .
- ابن مناقشتك على بعض النتائج الملموسة، وذلك كي تستطيع أن توافق على أن مجموعة خاصة من السلوك تنتج أو لا تنتج نتائج محددة.	لا تهاجم سلوك أي شخص بدون أية حقائق، أو أدلّة .
- احمل الشخص الآخر على وصف النتائج والسلوك بواسطة طرح أسئلة عما حدث فعلياً .	لا توزع آراءك كما لو كانت آخر الكلام.
- ابق ودوداً، ومعقولاً، وهادئاً.	- لا تهاجم، ولا تخضع ولا تستثر الشخص الآخر.
- أعطِ معلومات التغذية المرتجعة سواءاً أكانت سلبية أو إيجابية، ولا تبخل بها.	- لا تكن مدمراً بإعطائك فقط المعلومات السلبية وغير المتوازنة .
- قدم تغذيتك المرتجعة للمعلومات الإيجابية، والسلبية مفصلتين على حد سواء.	- لا تقل فقط لأحد : إنك تعمل بشكل صحيح ولكن ..، ولا تتبعها بقائمة طويلة من الشكاوى.
- اطلب من الشخص الآخر أن يعمل على تعلم استعمال السلوك النافع وما يجب أن يفعله بدلاً من التصرفات الرديئة التي لا تجلب إنتاجاً.	- لا تمنِ نفسك أن تكون شخصاً آخر، وتقوم بالتمني لتعمل بدلاً من الآخرين شيئاً مختلفاً عنهم .

- ركز على مجموعة واحدة من السلوك في كلّ مرة واختر فقط السلوك التي يؤثر على النتائج بشكل حقيقي .	- لا تشغل الناس بواسطة تحويل كمٌ كبير من معلومات التغذية المرتجعة لهَم بما فيها المعلومات التافهة .
- امضِ معظم الوقت في مناقشة الأشياء التي يجب أن تعملها لأن هذا يقود دائماً إلى إيجاد الحلول.	لا تمضِ معظم الوقت في مناقشة ما فعلت لأنك لا تستطيع أن تغير الواقع ولأن هذا يؤدي أيضاً إلى إثارة النقاش، والمشاكل .
- تكلم أقل من الشخص الآخر .	- لا تحتكر المحادثة .
- قم بعملية التغذية المرتجعة للمعلومات حالاً وبعد انتهاء الاجتماع بقدر ما تستطيع.	- لا تدخر وتراكم المعلومات المرتجعة، وتجمع كميات كبيرة منها لأن هذا سيجعل من الصعب عليك أن تحافظ على فراغك وربما سيكدرك .

كيفية الانتهاء بفعالية

بما أن الهدف من وراء هذا كله هو أن نطور أشخاصاً وذلك بجعلهم يفعلون أعمالاً كثيرة، وفعالة، فإن النهاية يجب أن تركز على ما سيفعله الشخص في واقع الأمر :

- ❑ أدعُ الشخص الآخر لأن يلخّص :
  - ما الذي تمت مناقشته .

- ما يفعله الشخص بنجاح .
- ما يفعله الشخص ويكون الأقل نجاحاً .
- ما سيفعله الشخص مستقبلاً ليستفيد أكثر من الأعمال التي قام بها مع اختيار البدائل النافعة .
- ماذا ستفعل لتشترك في عملية المساعدة .
- ما الذي لم تكن قادراً من الموافقة عليه إذا وُجد .

❑ أضف أي شيء إلى هذا الملخص إذا شعرت بالحاجة إلى تلك الإضافة .

❑ خذ بالاعتبار سؤال الشخص الآخر لأن يدوّن لك الأفعال والوقائع ثم خذ نسخة منها لأن هذا سيكون أفضل من أن تدوّن ملاحظات متفرقة .

❑ اتفقوا على موعد الاجتماع القادم لمناقشة نتائج الأعمال التي ستتخذونها.

ما بعد المقابلة

راجع العملية بأكملها :

❑ أوجد ما تم بنجاح والذي لم يتم بنجاح ؟

❑ ماذا ستفعل وما لا تفعل في المرة القادمة ؟

اعقد اجتماعاً لتستعرض فيه ما قد حدث وناقش ما الذي يستطيع كلاكما أن يصنعه .

٤- التعامل مع معلومات التغذية المرتجعة

الأهداف

- اعمل على تطوير مهاراتك، وكفائتك، وفعاليتك .
- تعلم لأن تفعل : الكثير من الأعمال المفيدة والقليل من الأعمال الضارة، والسيئة :
  - حافظ على التصرفات النافعة، والمفيدة، وعززها، وأكثر منها.
  - قلل، أو استبعد التصرفات الخاطئة، وغيّر المساعدة .
- اكتشف مظهراً حقيقياً ومتوازناً لتصرفاتك .
- اتصل بشكل أمين ومباشر مع الناس وذلك كي :
  - تبني علاقات فاعلة، ومؤثرة .
  - تحصل على آليات لمعالجة، وحل المشاكل .
- تجنب استعداد ومعاداة الشخص الآخر .

كيفية الأعداد

إن هذه العمليـــة التي لا يتقنها كثير من النـــاس هـــي عمليـــة حاسمة، ويجـــب التوقع من الشخـــص الآخـــر الـــذي ســـيزودك بمعلومات التغذية المرتجعة أن يكون منزعجـــاً، وغـــير مســـرور وربما فظاً، وفي وضع دفاعي. قرر أن لا تكـــون دفاعيـــاً مـــهما سيحدث ولكن حاول أن تتعلم شيئاً مفيداً في كل مرة، وإن هذا لمهم

بشكل خاص إذا شعرت بأنك قد هوجمت بدون سابق إنذار، أو تحذير وربما يكون الشخص الآخر قد ادَّخر هذه المعلومات ولكنه قرر أخيراً أن يسلّمها إليك. وإذا أعلمت أنه سيكون هناك اجتماع لمناقشة معلومات التغذية المرتجعة فتصرف كما يلي :

- استعرض، وراجع النتائج التي ترضيك، وخذ بالاعتبار الأسباب التي فعلتها لإنجاح تلك النتائج .
- استعرض، وراجع النتائج التي لم تكن قانعاً بها حيث من الممكن أن يكون عمل بعض الأشخاص الآخرين عليها قد نتج عنه نتائج أفضل وخذ بعين الاعتبار الشيء الإضافي الذي يمكنك عمله بهذا الصدد .
- اسأل الشخص الآخر عن شعوره وماذا يتوجب عليَّ عمله لإنجاح العمل، وبالتفصيل، والأشياء التي يتوجب علي أن أتجنبها كذلك، ولم تساهم في إنجاح العمل.

ويجب التركيز على :

- حقائق الحالات الخاصة .
- ما الذي تستطيع عمله للحصول على نتائج أفضل وذلك بزيادة السلوكيات الفعالة، وتقليل السلوكيات غير الفعّالة .

الإعداد للبدء

إذا شعرت فجأةً أنك قد هوجمت بعملية تغذية مرتجعة سلبية وغير متوقعة فما عليك إلاّ أن تبطئ الخطى لتعطي وقتاً أفضل للتفكير وكما يلي :

- ❑ قل بأنك تستطيع أن ترى هذا بأنه مهم ومن الواضح أننا نحتاج إلى وقت لمناقشة ذلك .
- ❑ اقترح الانتقال إلى مكان آخر أكثر خصوصية .
- ❑ اسأل أسئلة لتبين أنك تأخذ الأمر على محمل الجد مثل :
  - هل تستطيع ان تراجع لي الحقائق من جديد ؟
  - ماذا حدث ليجعلك تشعر بما أنت فيه ؟
  - ماذا تعتقد أنني فعلت ؟
  - ما هي المعلومات الإضافية المهمة ؟
  - ماذا تشعر بما كان يتوجب عليّ فعله ؟
- ❑ عندما تتضح الصورة لديك عما يقوله الشخص ولماذا يقول ذلك لخص ما سمعت منهم بشكل حقيقي وغير دفاعي ومتميّز، ولأن في هذا يكمن نزع فتيل اي أحاسيس سلبية كانت عند الشخص الآخر .
- ❑ بادر إلى عقد جلسة معلومات تغذية مرتجعة مخططة، وذلك باتباع قيادة الشخص الذي زودك بتلك المعلومات .

- وحالما تستطيع، فاسأل :
  - هل نستطيع أن نتفق كلانا على حل أية مشكلة، أو هل سيكون هناك عدم اتفاق بيننا ؟
  - وإذا نجحت في ذلك، استمر في عملية حل المشاكل الموصوفة على الصفحات (٢٠و ٢١) .

الانتهاء بفعالية

بما أن الهدف هو تطوير العمل بإنجاز كمية كبيرة من أسئلة ماذا، فإن النهاية يجب أن تركز على ما سيفعله كلاكما وذلك بعمل عرض للتلخيص كما يلي :

- ما الذي ناقشتموه .
- وما الذي فعلتموه وتم على ما يرام .

جدول (٤:٧) أهم ما تفعل وما لا تفعل

افعل	لا تفعل
- عالج معلومات التغذية المرتجعة وكأنها فرصة لتتعلم شيئاً مفيداً .	لا تكن دفاعياً.
- أصغِ لما سيقوله الشخص الآخر لأنه سيكون ملزماً بما يقول من آراء وأنت كذلك.	لا تجادل، أو تقول نعم ولكن ..

- حاول أن توجد بعض التوازن في النقاش وذلك بالسؤال عن الإيجابيات بينما تقبل وجهة نظر الآخرين عن السلبيات .	- لا تكن خائفاً في طلب معلومات التغذية المرتجعة الإيجابية .
- ركز على العمل، والموافقة على الأشياء التي تستطيع بها أن تحسّن من فعّاليتك ومن نتائجك.	- لا تضيع وقتك في مجادلات عقيمة حول ما عملت، أو عمل غيرك، أو لم تعملوا .
- حاول أن تبقي سير النقاش محصوراً بالحقائق، والحالات الملموسة .	- لا تغرق كثيراً بالعموميات .
- ابق ودوداً، ومعقولاً، وهادئاً.	- لا تضع نفسك في المحظور وتفقد السيطرة .

- ❑ وما الذي فعلتموه، وكان أقل نجاحاً .
- ❑ ماذا ستفعلون في المستقبل لتحصلوا على فائدة أكبر من أسئلة "لماذا"، ووضع بدائل لتلك الأسئلة الأقل نجاعة .
- ❑ ماذا تحبون أن يفعل الشخص الآخر ليساعدكم .
- ❑ ما الذي لم تستطيعوا الموافقة عليه إذا وُجد !

وإذا رُفِضَ هذا العرض، فاسأل الشخص الآخر أن يعرض تلخيصه :

- ❑ اتفق معه على من سيكتب الوقائع، والأعمال، واعمل نسخة من الاتفاق لكليكما .
- ❑ اتفق معه كذلك على موعد الاجتماع القادم لتناقشوا نتائج الأفعال التي ستتخذونها مستقبلاً.

ما بعد إنهاء المهمة

استعرض العملية بأكملها وكما يلي :

- ❑ ما الذي تم بنجاح وما الذي لم يسر على ما يرام ؟
- ❑ ماذا ستفعل وما لا تفعل في المرة القادمة ؟

أعقد اجتماعاً لتستعرض ما قد حدث، ولتناقش ما الخطوات الإضافية الممكن أن تقدموا على فعلها .

٥ - إدارة الاجتماع

الأهداف

- ❑ أوصل المعلومات إلى كل شخص في مجموعتك .
- ❑ اعمل على التأكد من أن الناس سيوافقون على :
  - ما هو هدف الاجتماع، وما القصد منه .
  - القواعد التي تحكم التحدث بالاجتماع .

- المدة التي سيستغرقها .

- ❑ حافظ على سيطرة غير متحيزة، وغير متحاملة أثناء الاجتماع.
- ❑ اعمل على التأكد من أن جميع الحقائق، والآراء الوثيقة الصلة بالموضوع قد تم التعبير عنها .
- ❑ قم بالأعمال الورقية بشكل صحيح .
- ❑ احرص على أن يكون الاجتماع :

- مضبوط التوقيت ويسير في الطريق الذي خُطّط له .
- يعمل على حل أية نزاعات .
- يوافق على اتخذا قرارات عملية، ومفيدة، وواقعية .
- تُسجّل وقائعه بشكل متقن، ودقيق .

الإعداد

يُفضل أن يكون هناك جدول للأعمال. وإلاّ فإن الحضور سيضيعون وقتاً ثميناً من بداية زمن الاجتماع. في الاتفاق على تحضير جدول لأعمال ويجب أن يكون الجدول كما يلي :

- ❑ ينص على : من، ومتى وأين .
- ❑ يجب أن يصل جدول الأعمال المشاركين في الوقت المناسب وذلك كي يتسنى لهم أن يقرأوه ويحضّروا لمواضيعه .

إن البنود الجيدة في جدول الاجتماع يجب أن تبيّن التالي :

- ماذا يجب أن يناقش الحضور وما هو الهدف ؟ وما هو سبب الاجتماع ؟ ومتى يُتوقع إعلان النتائج ؟ وذلك كما يلي :

  - "استعراض المواصفات، والخصائص للانطلاقة لجديدة والموافقة على الميزانية لهذا العام وذلك كي نخبر المقاولين اعتباراً من أول شهر أيار" .

وبهذا فإنك تسمح للناس أن يعدوا أنفسهم بشكل جيد لحضور الاجتماع والذي بدوره يسمح لك أن تطلب منهم أن يستعدوا بشكل مناسب مما يساعدك على توفير الوقت، والجهد والإزعاج .

- تفهم جيداً كل نقطة، وتفصيل للموضوع وذلك كي تتمكن من الإيجاز عند افتتاح الاجتماع، وإدارته بشكل معقول وجيد .
- إذا كان هناك أمين وكاتب سر للاجتماع، فإن بعضاً من هذا العمل يمكن أن يعينك عليه .

كيفية الإعداد للبدء

ابدأ باستعراض الموضوع، والحصول على قبول كل شخص وذلك كما يلي :

- لماذا عقد الاجتماع وما هي أهدافه ؟
- ما هي القواعد التي تحكم الاجتماع ؟

- ما مدة الاجتماع، وكم سيستغرق ؟
- ما المدة التي ستكرسها لكل موضوع ؟

وإذا لم يكن هناك أي جدول أعمال مقدماً، جهز جدولاً الآن وخذ في الاعتبار أن تبعث بورقة صغيرة تحتوي على الآتي :

- الهدف الإجمالي من الاجتماع .
- وقت انتهائه .
- المواضيع التي ستبحثها .
- الوقت الذي ستكرسه لكل موضوع معتمداً على أهمية كل موضوع حيث أن أهم المواضيع يجب أن يحصل على وقت نقاش أطول .

وبتصرفك على هذا النحو فإنك ستجعل من السهل أن تسيطر على وقت الاجتماع، وهدفه وموضوعه .

أوجز للمجتمعين عن الموضوع الأول للمناقشة حيث يجب أن تكون مختصراً وأعط خلفية عن الاجتماع، ولمحة تاريخية، والهدف من مناقشة ذلك الآن وكم طول المدة التي سيستغرقها النقاش حول هذا الموضوع. وبالنسبة لهذا، وللمواضيع التالية استنبط الحقائق الجديدة التي يمتلكها الناس، وقم بتلخيص لها ولا

تسمح بإعطاء الآراء، وعدم الاتفاق إلاّ بعد إظهار، ومعرفة كل الحقائق .

ولاستنباط الآراء :

- فتش عن نقاط الاتفاق، ولخصها .
- اسأل الأشخاص الصامتين، واستطلع آراءهم .
- حاول أن تبقى حيادياً ودوداً، وهادئاً .
- لا تسمح للآخرين بتنفيذ الهجمات الشخصية .
- حافظ على عدم الخروج عن الموضوع وذلك بإعادة التذكير.
- حافظ على وقت الاجتماع وذلك بتذكير الحضور بالوقت المخصص للموضوع .

وأخيراً :

- لخص الاتفاقات الرئيسية والاختلافات .
- ناشد الحضور تقديم قرارات، وأفعال لتحدث تقدم في حل القضايا وإذا بدا أن التقدم مستحيل، أو لا يمت للموضوع بأية صلة فاختتم المناقشة .
- لخص ما تم، وسجل القرارات المتخذة .

جدول (٧:٥) جدول ما تفعل وما لا تفعل بشكل رئيسي

افعل	لا تفعل
- أبق حيادياً، لا موارباً، عاقلاً وودوداً.	- لا تسيء استخدام السلطة بواسطة فرض القرارات .
- استعمل الاجتماعات كوسيلة ناجحة للاتصال .	- لا تخدع الناس بالادعاء أنك ستستشيرهم مع علمك أنك اتخذت قراراً مسبقاً بإخبارهم ما يجب عليهم أن يعملوا إن لك الحق في استخدام سلطتك في الأمر، والنهي، ولكنك ستفقد الاحترام في حالة اكتشاف أنك تفعل أي شيء آخر.
- اعمل على التأكد من أنك مستعد بشكل جيد .	- لا تدع سوء الأعداد، والجاهزية، وتخرّب سيطرتك على الاجتماع .
- حدد المواعيد النهائية، واعمل على أن يلتزم بها الناس.	- لا تسمح للاجتماعات أن تنحرف عن أهدافها وأن يفلت زمام الأمور .
- ابدأ الاجتماع في وقته المحدد لأن الناس يعلمون بأنهم إذا أرادوا ن يؤثروا على اتخاذ القرارات فيجب عليهم أن يكونوا دقيقين .	- لا تنتظر قدوم الناس المتأخرين لأن هذا يُفهمهم ببساطة بأنهم سيبقونك منتظراً لهم في الاجتماع القادم .
- أصر على أن يعد الجميع بشكل مناسب لحضور الاجتماع.	- لا تسمح للناس أن يتكاسلوا، أو يقاطعوا خلال وقت الاجتماع الثمين

- ذكر الناس بعدم الخروج عن الموضوع وذلك بالتلخيص، وتذكيرهم بالأهداف، وبالتوقيت.	- لا تسمح للناس بإضاعة الوقت بالتشتت وبإدخال مواضيع جانبية، أو بإعادة فتح مواضيع اتفق بشأنها كونهم غير مستعدين، أو مجهزين أنفسهم للمناقشة.
- حاول التشبث بنقاط الاتفاق، ولخصها .	- لا تسمح للناس بإمضاء كل الوقت في عدم الاتفاق .
- حاول التطلع إلى تنفيذ الأشياء، والقرارات العملية .	- لا تدع الاجتماع ينتهي بدون الموافقة على فعل أي شيء .
- اعمل على التأكيد أن الناس الأهدأ وقليلي الضجة يمكنهم الحصول على فرص جيدة لعرض آرائهم .	- لا تجعل شخصاً واحداً أو اثنين يسيطرون على مجريات الأحداث في الاجتماع .
- حاول رفع الجلسة إذا خرجت الأمور عن مجال السيطرة طالباً من كل فرد أن يرجع خلال (٣٠) دقيقة بمقترحات عملية وذلك للتمكن من المضي قدماً من حالة عدم الاتفاق هذه، وكي لا نبقى نراوح مكاننا للأبد.	- لا تعطِ المجال للناس أن يثوروا، ويعيدوا، ويكرروا مواقفهم غير القابلة للمساومة .

- تمسك بجدول الاجتماع، والذي استعد له الناس الآخرون جيداً .	- لا تدع الناس يدخلون أفكارهم الدقيقة الأخيرة تحت بند ذريعة أي عمل آخر لأن هذا هو أسوأ مضيّع للوقت. اعمل على جدولة هذا البند في الاجتماع القادم.
- اعمل على التأكيد أن وقائع الاجتماع تسجل جميع القرارات، والأعمال المقترحة .	- لا تحاول أن تسجل كل حرف يقال في المناقشات .

الانتهاء بفعالية

- ❑ لخص نقاط الاتفاق، وعدم الاتفاق، والقرارات المتخذة، والأعمال الموافق عليها مع من سينفذ ويلتزم، وماذا سيفعل ؟ ومتى ؟
- ❑ اشكر الحضور على بذل جهودهم .
- ❑ حدد موعداً جديداً للاجتماع القادم ومكان انعقاده وجدول أعماله.

ما بعد الاجتماع

استعرض العملية بكاملها

- ❑ ما الذي سار على ما يرام وما الذي لم يكن كذلك .
- ❑ ماذا ستفعل وما لا تفعل المرة القادمة ؟
- ❑ راقب ما سيحدث نتيجة للأعمال المنوي تنفيذها .

٦ - المساهمة بفعّالية في الاجتماع

الأهداف

- أصغِ وتعلم من الآخرين .
- كن مسموعاً، وأثّر في الآخرين .
- اتخذ القرارات عندما يكون الوقت مناسباً .
- حافظ على موضوع الاجتماع، واجعله قصيراً بقدر الإمكان .

كيفية الإعداد

- إذا وجد أن هناك جدولاً للاجتماع، اقرأه، وإذا لم يكن هناك جدول فابحث ما هي الأهداف، والتغطية التي ستكون للاجتماع.
- نفذ واجبك المنزلي كما يلي :
  - استعرض ما تعرف عن الموضوع .
  - قرر ما تريد أن تتعلمه في الاجتماع .
  - حدد النتائج التي تريدها من الاجتماع .
- جهّز نفسك بأن تساعد الاجتماع في :
  - إنجاز الأهداف .
  - جعله ضمن الوقت المحدد .
  - جعله في مساره المخطط له .

- إنجاز أهدافك .

❑ اجمع الحقائق، والدلائل، أو الوثائق التي تحتاج أن تأخذها .

الإعداد للبدء

إذا لم يكن هناك جدول فاسأل عن :

❑ هدف الاجتماع، والمواضيع التي سيغطيها .

❑ طول المدة التي سيستغرقها .

❑ ما المواضيع التي ستناقش وكم سيستغرق كل موضوع منها .

الانتهاء بفعالية

إذا لم يقم رئيس الجلسة بالتلخيص، فافعل ما يلي :

❑ لخص نقاط الاتفاق، وعدم الاتفاق .

❑ لخص القرارات المتوصَّل إليها، والمتخذة

جدول رقم (٧:٦) ما تفعل وما لا تفعل بشكل رئيسي

افعل	لا تفعل
- أصغ إلى ما يقوله الآخرون وخذه بعين الاعتبار .	- لا تدافع فقط عن زاويتك ضد المهاجمين.
- تكلم عندما تستطيع أن تدافع عن حالتك، أو أن تساعد الاجتماع على التقدم بطريقة ما.	- لا تتكلم عندما لا يكون لديك أي موضوع خاص يدفعك إلى الكلام .

- ابق جميع مساهماتك موجزة، ومختصرة، وواضحة وفي صلب الموضوع .	- لا تشتت، أو تخلط، أو تنحرف عن سياق الاجتماع، أو تكرر إعادة نفس وجهة النظر .
- كن متأكداً من أنك سمعت كل الحقائق قبل أن تبدأ بإعطاء آرائك .	- لا تلطخ البيض المكسور على وجهك وذلك بالدخول على الخط وبحجة عدم امتلاكك أدلة كافية.
- اجلس حيث تستطيع أن تنظر مباشرة إلى رئيس الاجتماع بحيث تستطيع أن تعطي آراؤك ويسمعوك.	- لا تجلس حيث لا يستطيع أن يراك رئيس الاجتماع حيث ستعاني من الصمت.
- اعمل على تدقيق، وتلخيص، وفهم النقاط الحرجة .	- لا تختلف مع أحد ما بدون التأكد مما قاله بشكل صحيح .
- اعمل على مساعدة الناس الصامتين في الاجتماع لأن يساهموا بشكل أكبر، وبفعالية أكبر .	- لا تأخذ أكثر من حقك من الأضواء، والاهتمام .
- صنف وحدد ما تفعل خلال الاجتماع .	- لا تدع الناس تخمن ما ستقوله وكن واضحاً .
- اطلب من رئيس الاجتماع أن يوجز، أو يلخص إذا لم يقم بذلك .	- لا تتنازل، أو تتخلى عن واجبك، أو وظيفتك في سبيل مساعدة الاجتماع، أو إنجاحه .
- وافق على القيام بنصيبك عادل من الأعمال التي سيقوم بها المجتمعون .	- لا تتخلَ عن عمل أي شيء كنت قد وافقت على عمله.

❑ لخص الأفعال، والأعمال المتفق عليها، ومن سيقوم على تنفيذها بالاسم وما هي تلك الأفعال، ومتى ستنَفذ، وما هي مواعيد، ومكان، وجدول الاجتماع القادم .

ما بعد الاجتماع

❑ افعل ما وافقت على فعله .

❑ استعرض العملية بكاملها .

- ما الذي سار على ما يرام، وما الذي لم يسر على ما يرام ؟
- ما الذي ستفعل وما لا تفعل في المرة القادمة ؟

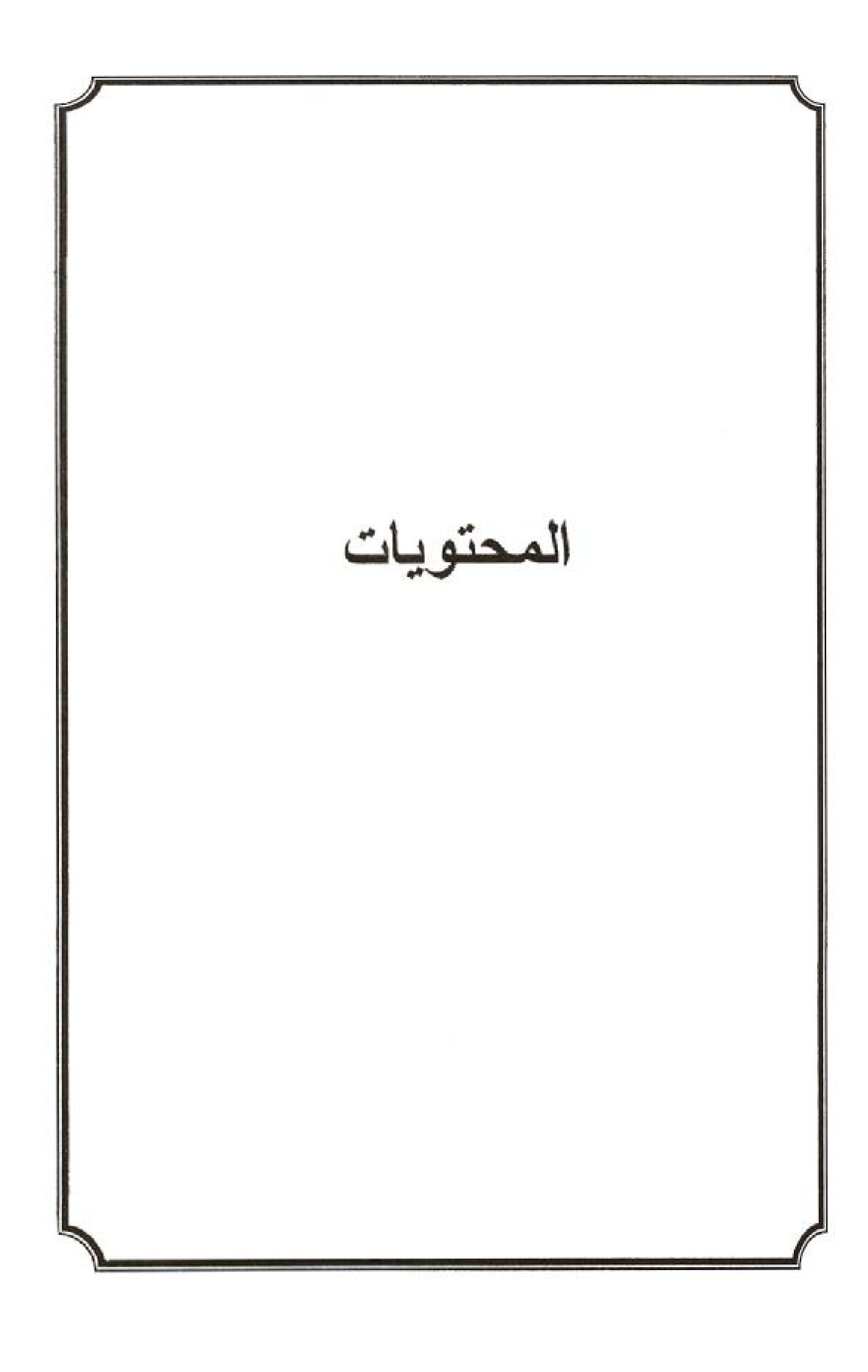
المصادر
وقراءات أخرى إضافية

المصادر وقراءات أخرى إضافية

لقد عُرِّف الخبير بأنه الشخص الذي قرأ ويقرأ أكثر من كتاب عن أي موضوع وهذه تالياً بعض الكتب التي أثرت على مؤلف هذا الكتاب .

- أرجيل مايكل وهندرسون، مونيكا (١٩٨٥) : تحليل العلاقات، بنجوين، لندن .
- بلاك، روجر (١٩٨٧) كيفية إنجاز الأشياء، مايكل جوزيف - لندن .
- شابمان الوود(١٩٨٩) تحسين العلاقات في العمل، كوجان بيج، لندن.
- أدلمان روبرت (١٩٩٣) النزاعات بين الأشخاص في العمل، كتب (BPS) .
- فيشر، روجر وايري وليام : (١٩٨٦-١٩٨١) كيفية الحصول على نعم، كتب عمل هتشنون، لندن .
- فلتشر جون (١٩٧٣، ١٩٨٨) : المقابلة الفعالة، كوجان بيج، لندن .
- جيردهام مورين (١٩٩٠) : المهارات البينية الشخصية في العمل، برنتايس هول .
- هني بيتر : (١٩٨٨،١٩٩٣) : تحسين مهارات الأشخاص، أي بي أم، لندن .

- جي أنتوني (١٩٧٢) : التقديم الفعّال، بي آي أم، لندن .
- للويد سام (١٩٨٨) : كيف تطور مهارة الجزم، كوجان بيج، لندن .
- ماكميلان ساندي (١٩٨٥) : قف وتكلم، مطبعة بوست لب .
- مارت ديفيد : (١٩٩٣) : الكلام الصعب، منشورات بيتمان، لندن .
- نلسون جونز ريتشارد : (١٩٨٦) : مهارات العلاقة الإنسانية، كاسيل، لندن .
- بيل مالكولم (١٩٩٥) : تحسين قدرتك على فن الاتصال، كوجان بيج - لندن .
- روبرتس سيليا (١٩٨٥) : لعبة المقابلة، بي بي سي كتب، لندن.
- سملر ريكاردو (١٩٩٣) : مافيديك، كتب آرو، لندن .
- شيا مايكل (١٩٩٣،١٩٩٤) : الأثر الشخصي، مانارين، لندن .
- سكيزروبن وكليس جون (١٩٩٣) الحياة وكيف تبقى على قيدها، ميثوين، لندن .
- ستانتون نيكي (١٩٨٢،١٩٨٦،١٩٩٥) : مهنة الاتصال، ماكميلان للتعليم، لندن .
- ستيوارت فاليري وستوارت أندرو : (١٩٨٢،١٩٨٨)، إدارة الشخص قليل الإنجاز، بيت وايلدوور، الدرشورت.



المحتويات

المحتويات | الصفحة

how to be a better...

communicator

how to be a better communicator

كيف تنمي قدرتك على إجراء الإتصالات

* إذا كنت مسئولاً عن بناء فريق عمل يتمتع بالأداء العالي، فإن نوعية مهاراتك في بناء فريقك هي بمثابة مفتاح النجاح، وهذا الكتاب سيساعدك على تحويل تلك المهارات، كما أن المظاهر الجوهرية التي يغطيها تتمثل في كيف:
* تنمّي مهارات السؤال والإستماع الفعالة لدى كل أعضاء الفريق ؛
* تحفّز كل عضو في الفريق.
* تطلق القدرات الخلاقة في الفريق .
* تنظم احتياجات الفرد إلى جانب احتياجات الفريق والمهام.
* تنشىء بيئة روح الدعابة والتحدي والعون.

وبما أن هذا الكتاب متكامل مع خطة الإجراء الشخصية، فإنه سيؤكد قدرتك على بناء فريق العمل الذي يتماشى مع أهدافه في كل وقت.

* تطوّر مستوى أدائك .
* تجدّد مهاراتك .
* تتعلّم تقنيات جديدة.
* ترفع طموحاتك العملية.
* المؤلف روبرت إباليس هوايت، هو أيضاً مؤلف كتاب «ابنِ فريقك» و «القدرة الإقناعية» ضمن منشورات (كوجان بيج)، وهو يعمل في شركة نيكلسون ماك برايد لمساعدة وتصميم وتنفيذ البرامج التي تحرر ملكات الموظفين التابعين.

إعداد: سامي سلمان
مدير عام الخدمات المساندة
في المجموعة العربية للخدمات
إحدى مجموعات شركة زينل للصناعات المحدودة
في المملكة العربية السعودية.

* خريج جامعة البترول والمعادن - كلية الإدارة الصناعية - ماجستير إدارة أعمال جامعة (Hull) البريطانية.
* له عدد من الكتب المترجمة.
* سبق أن نشر عدداً من المقالات والموضوعات وقدم دورات تدريبية في مجالات الإدارة المختلفة.

إنتاج :



بيت الأفكار الدولية
INTERNATIONAL IDEAS HOME

Ave. Bridgeview, Il. 60455 U.S.A. Tel. (708) 430-5587- Fax. (708) 430-5644
.Box 69786 Riyadh 11557 - Saudi Arabia Tel. 404-2555- Fax. 403-4238
.Box 962037- Amman 11196 - Jordan- Tel. 5660201- Fax. 5660209

توزيع
المؤتمن للتوزيع

9 78 … 360